Questions d'insertion dans l'entreprise

les repères d'ARAVIS pour aller plus loin

Journée des Partenaires Sociaux
du 3 septembre 2004, Yenne

Dominique Brisson
Odile Maurice-Desbat

ARAVIS

Sommaire

Introduction *page 5*

Chapitre 1

Arrêts sur images :
un film et une méthode à la loupe

1 - Les coulisses du film page 10

2 - Les images-clefs du film avec le commentaire d'ARAVIS *page 11*

Lecture, mode d'emploi *page 14*

Chapitre 2

Arrêts sur débats :
trois thématiques à la loupe

1 - À propos de l'intégration dans l'entreprise page 16

2 - À propos des coopérations entre acteurs page 26

3 - À propos des coopérations au niveau du territoire page 34

Chapitre 3

Des éclairages complémentaires

1 - Le point de vue de deux experts *page 44*

2 - L'abécédaire de l'insertion *page 48*

Questions d'insertion

dans l'entreprise

les repères d'ARAVIS
pour aller plus loin

Introduction

La **"Journée des Partenaires Sociaux" (JPS)** est devenue un rendez-vous régulier pour ARAVIS : c'est une occasion importante de rencontre entre les salariés et les administrateurs de l'agence. Pour 2004, l'occasion a été donnée aux participants de s'approprier la thématique de L'INSERTION dans l'entreprise et d'en débattre. Le point de vue présenté ici doit être re-situé dans le contexte particulier de cette journée.

En 1992 les partenaires sociaux et les administrateurs d'ARAVIS ont accepté de prendre en charge une « Mission en faveur de l'insertion » proposée par l'État et la Région. Il s'agissait de contribuer à un système reposant sur quatre piliers :

- une mission « Mode d'emploi », mise en place par le MEDEF (ex. UPRA Rhône-Alpes), pour prospecter des emplois dédiés aux personnes en difficulté ;
- la Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion (MRIE) ayant un rôle d'observation et d'analyse de l'exclusion ;
- l'Union Régionale des Entreprises d'Insertion (UREI) créée pour renforcer l'offre de « sas » intermédiaires ;
- la mission d'ARAVIS, sur les aspects méthodologiques de l'insertion en entreprise.

Cette mission a surpris. Pourtant, elle était logique. Elle s'inscrit bien dans le champ de l'entreprise et du travail qui est le nôtre. Elle interagit avec les autres projets et thèmes de travail de l'Agence. Les commanditaires attendent qu'ARAVIS élabore ou formalise des méthodes, issues de ses pratiques propres ou de celles des entreprises et d'autres opérateurs et partenaires.

L'insertion concerne des populations en difficulté qui ne pourraient pas obtenir un travail ni s'intégrer dans une entreprise par leur seul effort.
Depuis 12 ans, ARAVIS contribue à faire progresser les démarches d'insertion en mettant en évidence des formes d'action, des éléments de méthode, des processus qui favorisent l'intégration des personnes dans les entreprises.

Des évolutions existent. Des tournants sont repérés. Des progrès apparaissent. Mais aussi des difficultés et des questions qui reviennent sans cesse ou se posent autrement à chaque nouveau pas.

Cette mission se poursuit aujourd'hui et s'inscrit dans un contexte social, économique et politique qui a bien sûr évolué depuis 12 ans.

La démarche pour préparer la « Journée des Partenaires Sociaux » a été originale :

- les chargés de mission ont organisé des enquêtes de terrain pour permettre aux partenaires de découvrir quelques actions réalisées avec ARAVIS ;
- les partenaires sociaux ont rapporté des éléments qui ont servi de support aux échanges durant la « Journée des Partenaires Sociaux », notamment en étant témoins dans les ateliers ;
- un film, intitulé « État des lieux » a été réalisé et présenté en introduction de la journée.

Les échanges contribuent à orienter l'action d'ARAVIS sur le champ de l'insertion et dans son travail avec les partenaires sociaux confrontés eux-mêmes à la question de l'insertion.

L'objectif de cette journée était :

- d'une part, de partager à nouveau l'objet de la mission d'insertion d'ARAVIS à partir de quelques points de bilan et des grandes étapes de son histoire depuis la création, en passant par les infléchissements liés aux problèmes rencontrés, pendant 12 ans d'action ;
- et d'autre part de permettre de dégager des perspectives.

Pour les salariés d'ARAVIS, c'était l'occasion de montrer une partie du travail, de présenter certains éléments d'une problématique complexe qui ne se laisse pas bien voir, tout en donnant la parole aux partenaires sociaux.

Nous avons voulu que ces partenaires débattent avec l'équipe d'ARAVIS en dehors de tout enjeu de négociation, avec l'esprit libre pour penser, imaginer, inventer et anticiper.

Ce document, s'il cherche à refléter les travaux de cette journée, n'en est pas un compte-rendu. Il doit plutôt permettre de partager plus largement cette réflexion au sein des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, et aussi au sein des organismes divers avec lesquels ARAVIS collabore ou peut collaborer. D'autant plus que ces travaux ont, entre autres, mis en évidence l'importance et le besoin de construire des partenariats efficaces au service des entreprises et des personnes.

Remerciements

Nous tenons ici à remercier tous les participants à ce séminaire pour leur contribution active lors de cette journée et aussi lors de sa préparation.
Vous êtes :

- partenaires sociaux des organisations : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGPME, CGT, FO, MEDEF, UPA et certains d'entre vous ont participé activement aux réunions avec les acteurs de l'insertion,
- financeurs : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Conseil Régional, ANACT,
- personnalités qualifiées : membres du Conseil d'Orientation, des ARACT, de la MRIE, chercheur-médecin du travail, consultants,
- acteurs de l'insertion, membres d'organisations ou d'associations, PLIE de Grenoble, Cellule Grands Chantiers de Grenoble, GERM, AFEJI, GIE, Mission Locale de Pont de Claix, ANPE de Montmélian, ANPE de Grenoble, DR ANPE,
- militants d'ATD Quart-Monde,
- chefs d'entreprises PUGNY, SPORT STATION, CAFETARIA RM et leurs équipes,
- réalisateur de film, membres de la Chrysalide.

Soyez tous et personnellement remerciés.

Chapitre 1

Arrêts sur images : un film et une méthode à la loupe

1- Les coulisses du film « ÉTAT DES LIEUX »

Ce film a été tourné à partir des réunions de travail organisées par ARAVIS sur le thème de l'insertion dans l'entreprise. L'idée était double :

- inviter les partenaires sociaux à aller sur les terrains, afin de comprendre et évaluer les actions conduites par ARAVIS sur l'insertion. Six organisations sur huit ont participé aux rencontres ;
- capter des images de ces rencontres de terrain pour les présenter ensuite aux autres partenaires sociaux et ainsi les plonger dans les questions de l'insertion.

C'est un film « mosaïque », une « palette de propos », d'actions, de paroles de personnes impliquées dans le monde de l'insertion et qui n'ont pas pour but d'être forcément exemplaires. En effet, les propos n'engagent que leurs auteurs, mais ils peuvent contribuer à ouvrir et enrichir le débat.

Il s'agissait :

- d'associer ceux « dont on parle », donner un peu de place aux absents concernés, dans le cadre de la « Journée » qui ne réunit que des partenaires sociaux et quelques invités ;
- de montrer la diversité des acteurs et des actions, mais pas de façon exhaustive ;
- de montrer un des fondements de l'insertion réussie : l'association des acteurs (personnes en difficulté, partenaires, partenaires sociaux, acteurs de l'entreprise)…
- …tout en mettant en évidence un des modes d'action d'ARAVIS : l'animation de rencontres.

Le film a été construit en suivant la chronologie de la démarche proposée aux partenaires sociaux :

- la dernière réunion du séminaire insertion de 2003 - 2004, centrée sur la confrontation des points de vue de Anne-Marie Sanchez et Tierry Torche, « qui ont connu 10 ans de rue », et un chercheur – médecin du travail, autour des difficultés d'intégration ;
- une réunion à Grenoble pour comprendre la diversité des acteurs et comment se construisent des coopérations sur un territoire ;
- une réunion à Montmélian pour comprendre comment deux acteurs (ANPE et UPA) ont construit des coopérations efficaces ;
- un entretien « tripartite » dans une entreprise pour exposer un aspect de l'insertion et l'importance de l'intégration.
- une visite d'entreprise qui a conduit les partenaires sociaux à analyser, avec le directeur, les raisons d'une rupture d'emploi récente ;
- une réunion de débriefing des partenaires sociaux qui a contribué à extraire les trois thèmes principaux à travailler : l'intégration dans l'entreprise, les coopérations entre acteurs, l'inscription de l'insertion dans une politique territoriale.

Le film a été tourné et monté par Françoise Coupat de la compagnie F. Coupat – la Chrysalide, assisté de Jean–Pierre Bessière.

2 - Les images-clefs du film avec le commentaire d'ARAVIS

• INTRODUCTION

Christian Ville, alors Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, rappelle 12 ans d'histoire. Il explique les raisons de la création d'une mission d'ingénierie d'insertion à ARAVIS avec le double soutien de la Région et de la DRTEFP. Dans le film, son témoignage situe le contexte de l'insertion dans l'entreprise et son évolution.

Une réunion du groupe de préparation de la " JPS ". Le travail porte sur l'organisation de la journée : comment aborder la question de l'insertion avec les partenaires sociaux, comment retracer douze années de travail avec eux et avec de nombreux autres acteurs, comment reposer les problèmes et les difficultés essentielles, quelles images en donner ?

Un aperçu des différentes réunions de travail préparatoire regroupant des partenaires sociaux, des membres d'associations d'insertion, entreprises d'insertion, Missions Locales, PLIE, des agents de l'ANPE, des militants d'ATD Quart-Monde, des consultants, des chefs d'entreprises et groupements d'employeurs.
La préparation en amont de la journée a permis des rencontres que le film a restituées. Il a donné une place aux acteurs qui ne participaient pas à la journée des partenaires sociaux.

L'INTÉGRATION DANS L'ENTREPRISE

Philippe Davezies, chercheur sur la santé au travail, explique ce qui rend difficile l'intégration dans le travail : s'approprier les règles de métier, les règles techniques et les règles de travail du groupe qui doit intégrer la nouvelle personne.
Tierry Torche et Anne-Marie Sanchez ont vécu des parcours d'emploi difficiles. Ils enrichissent la question avec leurs points de vue. Anne-Marie représente le chemin d'accès au collectif de travail, semé de règles.

L'entretien tripartite est un moyen essentiel de construire l'intégration. Les trois personnes (le « nouveau », le patron du magasin, la référente externe) confrontent leurs points de vue sur les apprentissages, assistés par la chargée de mission d'ARAVIS. Elle aide à formuler ce qui fait que « le nouveau est dans sa place ».

Pour illustrer la difficile question de l'intégration, un chef d'entreprise du bâtiment, un agent de l'ANPE et des partenaires syndicaux s'interrogent sur les causes d'une rupture d'emploi qui vient de se produire dans l'entreprise. « Que se passe-t-il en trois jours ? »

LES COOPÉRATIONS ENTRE ACTEURS

Une réunion des partenaires CAPEB et ANPE, Medef, CGT, CGC et UPA a permis de mettre en évidence l'importance des coopérations entre les acteurs pour avancer sur les questions d'insertion et d'emploi

LES COOPÉRATIONS SUR UN TERRITOIRE

Les partenaires réunis à Grenoble débattent de l'insertion sur un territoire : quelles actions complémentaires, quels liens construire entre les acteurs ?

Discussions avec les partenaires sociaux sur leur place dans les actions d'insertion sur un territoire. Comment le travailler ensemble ?

EN GUISE DE CONCLUSION

« On est tous ici pour réussir l'insertion, on s'interroge… »
Comment décaler son regard, accepter le point de vue de l'autre et faire avancer ensemble le problème ?
Le film ne proposait pas de conclusion mais ouvrait au contraire sur toute une série de questions.
Chacun était invité à les travailler dans les trois ateliers thématiques organisés au cours de la Journée des Partenaires Sociaux 2004.

Lecture, mode d'emploi

• Chacun des trois thèmes abordés lors de la « Journée des Partenaires Sociaux » du 4 septembre 2004 fait l'objet :

- d'un **résumé** du cas qui a lancé les débats ;
- de l'inventaire des principales **idées** débattues. Les citations retenues sont des extraits des interventions des partenaires sociaux le jour de la rencontre. En revanche, le **« commentaire d'ARAVIS »** est issu d'une réflexion « à froid », postérieure à la réunion.

• Au fil des pages, huit **« Fiches Repère ARAVIS »** se focalisent sur différentes problématiques liées à l'insertion et se proposent de vous livrer, de façon synthétique, les principaux enseignements qu'ont tirés les équipes d'ARAVIS de leur expérience sur le terrain. Ces fiches sont extraites du bilan des douze années d'activités ARAVIS, sur l'insertion en entreprise.

• Un **abécédaire** de l'insertion est à votre disposition en fin d'ouvrage. Il est conçu pour éclairer le sens de certains mots-clefs (signalés par un * au fil du texte) ou l'usage que fait ARAVIS de ces concepts.

Symboles utilisés :...

CITATION
des partenaires sociaux

voir
FICHE REPÈRE ARAVIS

Chapitre 2

Arrêts sur débats : trois thématiques à la loupe

1 - À propos de l'intégration dans l'entreprise

LES CAS À L'ORIGINE DES DÉBATS

Trois situations-clefs ont servi de support pour aborder la question de l'intégration dans l'entreprise.

1 - Anne-Marie Sanchez et Tierry Torche : des demandeurs d'emploi questionnent le temps d'intégration

Anne-Marie et Tierry ont surtout mis en évidence :

- l'ensemble des règles auxquelles le nouveau salarié se confronte,
- cette confrontation se passe souvent sans avoir les points d'appui d'un métier propre, c'est-à-dire sans référentiel, sans structuration des savoir-faire qui permette d'appréhender le travail.
- la perte que représente la non-reconnaissance des savoir-faire spécifiques qu'ont les personnes et qu'elles pourraient apporter dans le travail.

2 - Dans l'entreprise PUGNY, des partenaires sociaux s'interrogent face à l'hémorragie des nouveaux embauchés

Cette entreprise de bâtiment (20 salariés) a réfléchi avec l'ANPE et l'organisation patronale à laquelle elle adhère, aux nombreuses causes de difficultés de recrutement qu'elle connaît.
Des modalités nouvelles de recrutement, adaptées à l'entreprise, sont mises en place : élargissement de l'offre d'emploi à des candidats sans bagage professionnel dans le bâtiment, réunions qui permettent aux candidats d'entendre et de parler en direct avec le patron…
Pourtant les nouveaux embauchés ne restent pas. Il s'agit donc d'y réfléchir aussi.

3 - L'entretien tripartite dans le magasin de sport

Un des moyens de favoriser l'intégration est de croiser les points de vue des personnes concernées. L'AFEJI est un organisme qui dispense des formations et assure le suivi d'actions d'insertion dans les entreprises. Un de ses objectifs est d'aider les personnes à rester dans l'entreprise. Sur la base de la rencontre de trois personnes (entretien tripartite*) : le nouveau salarié, le patron ou le tuteur (un ou plusieurs membres de l'entreprise) et une personne externe à l'entreprise. Ce tiers peut apporter un soutien, aider à résoudre des préoccupations sociales et joue un rôle de médiation dans la relation du futur ou nouveau salarié avec les membres de l'entreprise.

Les idées fortes issues des débats et les commentaires d'ARAVIS

Idée 1 : L'entreprise ne fait pas « naturellement de l'insertion »

Sans contrainte ou sans incitation, l'entreprise ne fait pas spontanément d'insertion. Il faut que l'entreprise ait des difficultés de recrutement, ou bien qu'elle ait à y gagner quelque chose de précis.

« ... *« Parmi les obstacles à l'insertion : les contraintes de l'entreprise. Il faut une volonté (souvent du dirigeant, mais parfois les salariés peuvent être demandeurs) ou un contexte de pénurie de main-d'œuvre pour favoriser la volonté d'insertion et l'insertion effective. »*

« ... *« Il y a écart entre les outils définis, le nombre d'acteurs et les faibles résultats.*
Pour favoriser l'insertion en entreprise, faut-il mettre en place une cotation sociale des entreprises ? »

Fiche I p. 18

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

Aujourd'hui, l'incitation existe bien :

- Les entreprises sont en difficulté pour recruter dans certains secteurs. Cela les pousse à « recruter autrement » (voir la plaquette éditée par la MRIE et ARAVIS, *« Un besoin en personnel,...Recruter autrement !* Un enjeu pour l'entreprise, un enjeu pour la société » téléchargeable sur le site http://www.aravis.asso.fr)

- Par ailleurs, le turn-over et la difficulté de stabiliser le personnel sont source de tensions et de questions qui incitent à s'appuyer sur des méthodes mises en œuvre pour l'insertion.

« Comment l'insertion est-elle une réponse aux difficultés de recrutement ? »

La reprise économique, en 99 - 2001, apporte l'occasion de créations d'emplois là où la crise obligeait les restrictions. Pendant vingt ou trente ans, le fait de ne pas recruter a stoppé le processus de formation interne, les évolutions, les promotions, et même parfois la motivation à rester dans l'entreprise (ce qui peut sembler un paradoxe dans le contexte de crainte de ne pas retrouver du travail). Dans un climat d'intensification du travail, les pratiques d'accueil et d'accompagnement interne ont été délaissées. Les salariés sont en difficulté pour les mettre en œuvre aujourd'hui. Par ailleurs, il faut faire face aux premiers départs à la retraite en masse.

UNE ACTION PHARE EN 1999-2001 : OYONNAX

À Oyonnax, il s'agissait de trouver des solutions à des demandes d'entreprises en faisant correspondre le besoin des personnes et le besoin des entreprises. Pour cela :

- conduite de diagnostics dans 9 entreprises,
- conduite d'un diagnostic territorial avec des partenaires patronaux, et des partenaires externes aux entreprises (DDTEFP, ANPE, Organismes de formation),
- association des partenaires syndicaux.

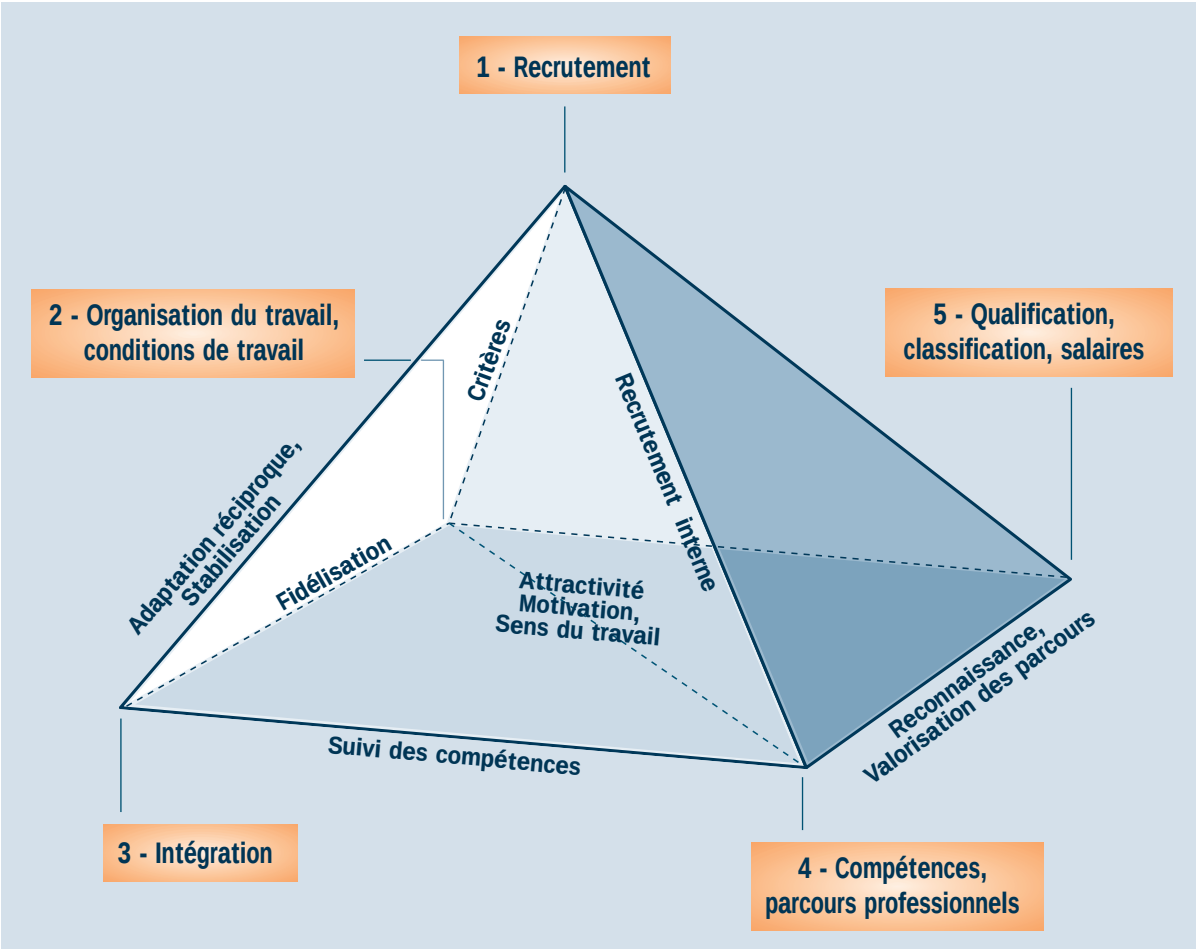
LES EFFETS

- Élargissement de l'approche sur les difficultés de recrutement au-delà des modalités de recrutement. Au sein de l'entreprise, des liens sont établis entre la demande tournée vers l'extérieur de l'entreprise et les grandes fonctions internes ; prise de conscience que le recrutement réussi n'est pas « juste trouver la bonne personne », mais qu'il dépend des grandes fonctions GRH ; recherche de solutions à partir des causes internes des difficultés de recrutement.
- Au niveau local, mise en place d'un plan d'action multi–partenaires, « le PIRAMIDE » (Plan d'Intégration Rapide et par des Moyens Innovants des Demandeurs d'Emploi… dans le bassin d'Oyonnax).
- Mise en place ou mise en cohérence de moyens d'action, par exemple le suivi dans l'emploi des nouveaux arrivants, afin de favoriser leur stabilité et la relance du dialogue social, avec la « table ronde paritaire d'Oyonnax ».

LES CONCEPTS-CLEFS

- **La PYRAMIDE du Plan PIRAMIDE.**

Un schéma représente les liens entre le recrutement et les grandes fonctions de la GRH. Il s'oppose à l'idée du recrutement vu comme une activité isolée et mettant seulement en lien la fonction de décision de l'entreprise avec l'extérieur.
Pour réussir un recrutement, non seulement les critères sont à considérer, mais aussi les conditions d'accueil et d'intégration, le contenu du travail, ses conditions de réalisation, les compétences à mettre en œuvre et l'accompagnement de leur évolution, les conditions et les moyens de la reconnaissance.



• **La construction d'une approche généralisable pour répondre aux difficultés de recrutement**

Les apprentissages de l'action d'insertion sont aisément transférés aux actions pour l'emploi, pour tout public.
Les actions sur les difficultés de recrutement peuvent se démultiplier. Comment garder une cohérence régionale, comment démultiplier les effets des actions efficaces ? La collaboration avec la Région pour l'élaboration du plan « ÉCRINS 2001 » a mis en évidence l'imbrication des méthodes d'emploi et celles de l'insertion.

• **La formalisation est utilisée pour transférer les nouveaux apprentissages au niveau des territoires**

C'est à ce moment-là de l'histoire, qu'il faut transférer aux développeurs locaux les acquis du travail sur les difficultés de recrutement. Ils sont chargés d'actions de développement et d'emploi dans des territoires de tailles et de problématiques diverses. Il s'agit de les accompagner dans leurs démarches locales.

• **Les méthodes acquises et le savoir-faire de transmission sont utilisés à plusieurs niveaux :**

- pour démultiplier les réponses aux difficultés de recrutement dans d'autres territoires ;
- pour agir en partenariat avec des institutions sur la sensibilisation de l'action d'insertion.

Idée 2 : L'attention portée aux personnes

En filigrane, tout au long de la journée transparaît la question de la place faite aux personnes.

« ... *« Attention à ne pas stigmatiser la personne. C'est délicat, il faut en faire ni trop, ni trop peu. »*

« ... *« Dans une expérience entre une Mission Locale et une entreprise de tourisme, on a constaté que là où l'insertion a marché, c'est là où les salariés étaient les plus intéressés par l'accueil des jeunes. Dans les autres endroits, les jeunes étaient considérés comme une deuxième catégorie de salariés. »*

« ... *« Ce sont des personnes qui sont insérées. Il faut se poser la question de l'enjeu de la personne à insérer, de sa place dans la société, du côté économique du travail ; ces données ne sont pas assez respectées. »*

Fiche II p. 21

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

La question de la place des personnes se retrouve à tout moment de l'action d'insertion. Ce que ARAVIS a tenté, c'est de prêter attention aux personnes sans les stigmatiser et pour cela :

- se centrer sur le travail, comme lieu d'élaboration et d'action pour chaque personne
- interroger la situation de travail, pour prendre en compte les autres salariés, les tuteurs…
- donner la possibilité de croiser le point de vue de l'autre, qui agit comme un soutien.

« Comment faire une place aux personnes ? »

Dans le contexte de pénurie d'emplois des années 90, un appel est fait à la citoyenneté des entreprises. Les grandes entreprises « citoyennes » font tout pour créer de l'embauche. Mais force est de constater que l'insertion ne dure pas.

Faire une place aux personnes (ayant connu des difficultés), c'est prendre le risque de l'échange. C'est pourquoi il est important d'associer les acteurs directement concernés. Cela permet de mettre en évidence l'incidence de leur apport, de leur parole sur les autres acteurs et de montrer le poids de la parole élaborée avec eux, pour le processus d'insertion.

ACTION PHARE : UNE ENTREPRISE DE FABRICATION DE ROULETTES EN PLASTIQUE

Au cours de son bilan de stage, une personne explique un dysfonctionnement qu'elle a repéré au service de tri des roulettes. Cela soulève quelques questions et enclenche une recherche d'amélioration en interne. C'est alors qu'elle est reconnue comme salariée potentielle Sa parole, son regard sont un plus pour l'entreprise… et dès qu'il y a une possibilité, elle peut être embauchée.

LES CONCEPTS-CLEFS

• Le travail est le terrain de l'insertion

Autrement dit, l'insertion est possible quand le travail est un lieu d'échanges. La place du nouveau salarié se fait dans la confrontation au travail.

ARAVIS met en évidence l'utilité de la parole et de la confrontation pour fabriquer un intérêt commun aux acteurs (la personne embauchée et les personnes de l'entreprise). Le travail constitue un terrain d'échange. Être centré sur le travail réalisé permet d'identifier des intérêts communs. Chaque acteur peut s'exprimer et apporter quelque chose. Ainsi, le regard est porté sur le lieu de réalisation de l'activité et pas sur le nouvel embauché et ses problèmes.

• Il s'agit de s'appuyer sur le regard de la personne « nouvelle »

Faire exprimer ce que l'arrivée d'une nouvelle personne change, devient une préconisation d'action. Lui faire dire sa perception du travail, en termes de contenu, d'ambiance… Dénicher les aspects positifs, pour elle bien sûr, mais aussi pour les autres salariés de l'entreprise et pour la performance globale… Cela revient à se laisser « décaler » par l'arrivée d'un nouveau salarié.

Ainsi, se forme l'idée que l'insertion passe par un gain pour les personnes et pour l'entreprise. Identifier et expliciter ce gain favorise l'insertion.

• Les effets de l'insertion doivent être mis en évidence

Ce sont les exemples qui entraînent une autre posture, un autre regard des différentes personnes concernées et contribuent à démultiplier les actions favorables aux populations démunies. Encore faut-il « faire parler » l'exemple. Évoquer les faits, les interpréter, mettre en évidence les bénéfices de l'action pour chacun des acteurs concernés par la démarche. L'expression des différents points de vue des personnes valorise les acteurs et renforce l'effet de l'insertion.

Idée 3 : De l'importance des règles

Les règles sont importantes. Et l'insertion est réussie quand non seulement la personne nouvelle a intégré les règles mais participe aussi aux relations sociales structurées par le travail.

... *« Les règles sont utiles, elles permettent de définir une organisation et de respecter le rôle de chacun. »*

... *« Par rapport aux entreprises et aux règles, on ne peut pas faire l'impasse sur les horaires, elles s'imposent comme les exigences des clients. La difficulté d'appliquer ces règles limite la possibilité d'insertion. »*

... *« L'insertion est réussie quand on passe du collectif (norme) à la communauté de travail (relation humaine). »*

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

En effet, les règles sont indispensables : sans elles, pas de cadre, pas de repères, pas de travail ! Mais elles ne suffisent pas. Car une des difficultés des personnes en insertion, c'est qu'elles doivent tout apprendre en même temps. Le problème, c'est que souvent, les règles ne sont claires pour personne, d'où une des difficultés du tutorat. Il y a les règles prescrites et celles inventées par le groupe, le collectif* de travail : elles sont beaucoup plus difficiles à repérer car elles ne sont en général pas énoncées clairement.

Idée 4 : Vous avez dit « sas* » ?

Il faut un « sas », un moment en amont, un lieu protégé, pour réussir ensuite à s'intégrer dans l'entreprise. Et pourquoi ne pas externaliser l'intégration* ?

... *« Le mot insertion est à bannir. Si on a bien travaillé en amont, l'insertion est réduite à une opération de recrutement banale. »*

... *« Il faut que l'insertion se fasse dans ces lieux protégés car l'entreprise ne peut pas insérer. »*

... *« Par rapport à la méthode : est ce qu'on doit continuer à faire l'insertion directe ou faut-il externaliser la période d'intégration ? L'insertion immédiate comporte des risques importants. »*

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

Le « sas » peut être le contrat dans une Entreprise d'Insertion, un chantier d'insertion, un contrat d'intérim d'insertion… Le sas est utile. Des apprentissages se font sur l'environnement du travail, dans ces temps et lieux intermédiaires (rapport au temps, rapport aux autres,…). Des problèmes se résolvent (santé, logement,…). Le sas favorise alors le passage vers les entreprises classiques.
Mais, n'y aurait-il pas une confusion entre la dimension sociale de l'insertion et l'insertion professionnelle proprement dite, qui ne peut se passer que dans le monde du travail ? En effet, chaque entreprise, chaque situation a ses règles, ses fonctionnements. Ce serait une illusion de penser que l'intégration se réaliserait à l'extérieur de l'entreprise. Dans chaque situation il faut réapprendre des règles. On n'apprend pas le travail en dehors du travail... S'il y a besoin d'une période intermédiaire, alors elle ne doit pas s'arrêter aux portes de l'entreprise, mais inclure, après le sas, la phase d'intégration dans l'entreprise.

Idée 5 : Chasser l'échec

En matière d'insertion, il ne faut pas demander l'impossible. Il y aura toujours de l'échec. Mais l'échec n'est pas facile à supporter.

« ... *« Il y a un taux de rupture incompressible de 20 %. »*

« ... *« L'expérience montre qu'après un délai de 8 jours on sait si l'insertion est réussie. »*

« ... *« C'est dur pour les salariés qui se sont engagés à insérer une personne et qui voient leurs efforts annulés.»*

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

L'entreprise ne peut pas tout porter et cherche à se rassurer en normalisant la rupture. 20 % lui semble raisonnable. Quel est le taux actuel de ruptures ? Même si ces chiffres sont avérés, ils restent hauts. Pourquoi ce « seuil » serait-il fatal ?... Ne pas tomber dans l'acceptation de l'échec, oblige à s'interroger sur les causes, internes à l'entreprise, et externes.

Idée 6 : Les causes de la rupture

Les causes de la rupture* sont nombreuses : incompatibilité entre productivité et temps à consacrer à la personne insérée, manque « d'attractivité » de l'entreprise (salaire, conditions de travail, nature du travail, etc), conditions d'accueil, mauvaise définition des postes de travail ou exigences mal posées… Pour une personne sortie du circuit du travail, ces causes sont encore plus pesantes.

« ... *« Souvent un prétexte cache les vraies causes du problème »*

« ... *« Pourquoi l'insertion est-elle si difficile alors que, dans la construction, le besoin en main d'œuvre est important et augmentera d'ici 2010 ?*
Pourquoi les gens ne sont-ils pas intéressés ?
A cause du salaire, de l'image de l'entreprise notamment par rapport à la sécurité (162 morts en 2002, plus les accidents du travail), à cause des conditions de travail, de l'accueil, des exigences. Par exemple dans une grande entreprise, il y a 50 % d'échec avec les contrats d'apprentissage. Les entreprises veulent des gens qualifiés immédiatement. »

« ... *« Tout de suite, c'est l'échec s'il y a des conditions de travail trop difficiles, Il faut proposer des mesures attractives : salaire, conditions de travail, capacité à se socialiser... »*

« ... *« ...Et un plan de carrière... »*

« ... *« ...Et un lien avec les collègues, trouver une relation de travail favorable. »*

« ... *« Sous prétexte de productivité, on a relevé le niveau d'exigence de polyvalence et d'autonomie. On a diminué les postes de basse qualification.*
Or ces postes peuvent favoriser l'insertion. On a donc diminué les possibilités de sas dans l'entreprise (cela se voit par exemple, en milieu hospitalier). »

Fiche III p. 24

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

En général, il n'y a pas qu'une seule cause à la rupture. Parfois, c'est un déclic qui a l'air bénin qui la déclenche, parfois, c'est une fausse raison qui est évoquée, parce que c'est très difficile à dire, à formuler, pour la personne concernée. Ce qui est important, c'est d'analyser les risques* en amont. Plusieurs acteurs associés à cette analyse des risques peuvent se situer à différents niveaux et enrichir la compréhension et donc les possibilités d'agir préventivement. Les risques « prétextes » se travaillent dans l'échange.

« Comment prendre en compte le problème des personnes les plus en difficulté ? »

La mission insertion est passée d'une approche par le besoin du public à une approche par le besoin des entreprises, pour plusieurs raisons :

- le besoin de démultiplication d'actions pour répondre au problème massif du manque d'emplois ;
- puis le renversement du marché de l'emploi et l'offre accrue des entreprises de plusieurs grandes branches professionnelles.

Après avoir constaté :

- que la méthode, s'appuyant sur un rapprochement et un croisement des besoins, est utile à tous les publics, et pas seulement aux personnes en grande difficulté
- qu'elle contribue à l'enrichissement des pratiques GRH des entreprises…
- mais aussi que les publics dits « très éloignés de l'emploi » continuent à être rejetés de tous

…nous avons conduit une réflexion avec des personnes dites en grande difficulté

UNE ACTION PHARE EN 2003-04 : UN SÉMINAIRE DE RÉFLEXION

Un séminaire de réflexion sur l'insertion des personnes les plus démunies, organisé par ARAVIS, a réuni divers acteurs chef d'entreprise, DRH, représentants syndicaux (un régional et un élu dans une entreprise), chercheurs, consultant, opérateur d'insertion, chargé de mission de lutte contre l'exclusion, militants de ATD Quart-Monde, chargé de mission de la MRIE).
De nouveaux éléments, qui rendent compte des difficultés à « tenir » dans le travail, sont mis en évidence. Le temps de l'intégration est plus précisément étudié.

LES CONCEPTS-CLEFS

• La mise à nu du Homard*

L'intégration est un passage délicat, un moment où toute personne se retrouve démunie de ses acquis antérieurs, pas encore reconnue par les autres. Elle n'est pas encore en capacité de mettre en œuvre les nouveaux savoir-faire requis, attendus par les autres. C'est comme si elle n'avait plus rien à offrir. Pour peu qu'elle ait peu de bagage « métier » et beaucoup d'échecs dans son parcours, elle se retrouve encore plus en difficulté.

• La méthode d'analyse des risques de rupture

Pour faire face aux difficultés chroniques des ruptures d'emploi, il s'agit de fonder tout acte de recrutement, de rapprochement, d'accompagnement post-recrutement, sur l'analyse du problème et la recherche de solutions adaptées. Ce qui revient à appliquer la méthode de l'arbre des causes aux questions de l'intégration.

• Les méthodes d'insertion servent à tous les publics

Les entreprises les utilisent beaucoup plus largement. On est loin de l'approche hésitante d'il y a douze ans.

• Les processus d'intégration demandent une nouvelle attention

- Le travail a changé, les métiers se transforment. La confrontation des salariés aux règles de travail, aux règles de métiers, aux règles techniques requiert d'autres compétences. Certains anciens se plaignent de la perte du métier, de changements concernant le niveau et la perception de la qualité. Pour les nouveaux, cela paraît d'autant plus complexe que la rapidité d'exécution réduit le temps de transmission par les anciens. Et puis, comment transmettre ce qui est en train de se transformer ?

Idée 7 : La valeur du travail

Dans le travail, il n'y a pas que des contraintes. Envisager l'« insertion » dans le travail ne permet-il pas de revaloriser ce que peut apporter le travail à l'individu ? Comment parler du travail comme moyen de revenu et comme moyen de construction ?

« ... *« On a besoin de travailler sur les apports réciproques : dans le film, on a appelé cela une « plus value ». L'insertion, ce n'est pas seulement un rapport aux règles. Se plier aux règles, ce serait la condition de « l'insertion », mais on doit se pencher sur les valeurs (le lien, la sympathie …) »*

« ... *« Ceci relève d'un problème plus général de dévalorisation du travail dans la société. Quand on parle argent, certains jeunes comparent le salaire et la capacité de gain avec la vente de drogue.*

On ne met pas assez en avant la valeur « Travail » qui est autre chose que des règles.

Dans l'entreprise, le temps d'intégration tend à se réduire de plus en plus.

Il faut aider les jeunes à imaginer une possibilité de parcours.

Dans une enquête, on a demandé ce qui est le plus important dans le travail : c'est le rapport avec l'autre, avec le client et les collègues. »

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

En effet, les nouveaux embauchés n'ont en général pas le temps d'élaborer et de percevoir ce qui fait la valeur du travail, et de l'apprécier pour eux-mêmes. S'ils sont confrontés avant tout et d'emblée aux contraintes, aux règles complexes, ils ne pourront trouver les bénéfices du travail, de l'échange, de l'apport personnel, des liens, de la construction de progrès, de la reconnaissance..

2 - À propos des coopérations entre acteurs

LES CAS À L'ORIGINE DES DÉBATS

Le cas ANPE – CAPEB

Les agents de l'ANPE ont eu besoin de se rapprocher de la branche patronale du bâtiment artisanal pour mieux répondre aux besoins des entreprises : les demandes de recrutement n'étaient pas assez suivies d'embauches réelles.
Les chargés de mission de l'UPA – CAPEB ont pour mission de favoriser l'insertion tout en répondant aux besoins des entreprises adhérentes. Ils posent comme fondement de leur action : la non concurrence avec les services publics de l'emploi (transmission à l'ANPE des offres d'emploi recueillies dans les entreprises) et l'anticipation (et non pas la réponse dans l'urgence aux besoins exprimés par les petits artisans).
ARAVIS a accompagné leur travail en commun en collaborant avec eux sur les cas difficiles qu'ils ont rencontrés : échec des placements…

La coopération ne se met pas en place par décret mais par un travail constant centré sur la recherche de solutions s'appuyant sur l'analyse des difficultés.
Ce travail de proximité favorise la reconnaissance mutuelle et a généré des effets :

- en terme d'extension du partenariat entre ANPE et UPA :
  - signature d'une convention en Savoie,
  - étude des processus de coopération (faite par ARAVIS),
  - extension de la convention au niveau régional,
  - partenariat avec d'autres partenaires dont l'AFPA,
- et en terme de démultiplication d'action :
  - une action pour l'intégration des femmes dans les métiers du bâtiment est mise en place,
  - des réponses aux entreprises locales et des emplois pour les demandeurs.

Ce travail s'appuie sur :

- une volonté des politiques publiques,
- une recherche de moyens à plusieurs,
- une répartition des rôles :
  - la CAPEB prospecte les entreprises, sensibilise, ouvre des portes, aide à consolider les engagements (contrats avec ou sans étapes de formation),
  - l'ANPE sollicite des publics féminins, sensibilise, prépare,
  - l'AFPA forme, sensibilise au métier, aide à préciser une orientation, assure le suivi en entreprise,
  - ARAVIS soutient les coopérations, aide à formuler, préciser… et participe à l'évaluation de l'action.

Les idées fortes issues des débats et les commentaires d'ARAVIS

Idée 1 : La place de l'entreprise

C'est la coopération entre acteurs qui permet l'accompagnement dans l'emploi. Mais la place de l'entreprise, au même niveau que les autres acteurs, est déterminante : l'intégration se fait dans l'entreprise.

Fiche IV p. 28

« ... *« On considère que l'insertion est réussie quand la personne est dans l'entreprise. C'est pourtant là que cela commence. »*

« ... *« Prenons l'expérience avec les handicapés. L'équipe de travail se sent responsable de la bonne intégration de la personne handicapée. Les partenaires sociaux sont associés à ce travail d'intégration, de même que l'encadrement intermédiaire. »*

« ... *« Par rapport au rôle de l'entreprise : il faut proposer au chef d'entreprise des mesures d'accompagnement plus fortes, investir dans le tutorat. Il faut offrir des mesures attractives. »*

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

L'apprentissage de la coopération est fondamental. Coopérer répond à des préoccupations :

- des entreprises : ne pas avoir trop d'interlocuteurs externes, mais résoudre les difficultés d'embauche et être sûr que les choses se passent bien ;
- des personnes : ne pas être otage des structures, des acteurs, voir les progrès liés à leurs efforts, ne pas être des objets du travail des autres, mais des sujets ;
- des acteurs de l'insertion : ne pas créer un champ de concurrence, trouver des complémentarités pour résoudre les problèmes.

Dans la coopération, il y a aussi l'entreprise. Les compétences sont à trouver dans les collaborations externes. Mais l'entreprise doit mettre en face des moyens en interne.

« Comment soutenir les acteurs de l'insertion ? »

Dans certaines entreprises, les acteurs ont identifié l'intérêt de résoudre des problèmes à plusieurs.

UNE ACTION PHARE : LA SAAVA

Dans cette petite entreprise d'insertion de l'Ardèche qui fabrique des objets en cuir et en bois, organiser le parcours des personnes est un but. Il s'agit de favoriser l'accumulation de savoir-faire, jusqu'à l'appropriation d'un ensemble cohérent de compétences permettant un projet d'insertion professionnelle.
En parallèle, les étapes d'accompagnement personnel sont aussi essentielles que les démarches de prospection, de prise de contact et d'analyse des informations concernant les entreprises.
Pour passer d'une entreprise d'insertion à une entreprise classique, il est nécessaire :

- que l'organisation du travail de l'entreprise d'insertion se fasse en fonction du développement de compétences de la personne salariée,
- que la personne ait nommé ses acquis et validé son projet professionnel,
- que la structure ait travaillé avec elle sur la peur et les risques ressentis à changer de situation d'emploi,
- que le chargé d'insertion joue un rôle d'articulation entre travail interne et emploi externe,
- que la structure ait développé un réseau avec des entreprises et préparé l'accueil du futur salarié avec l'entreprise.

LES CONCEPTS-CLEFS

Trois piliers : Prendre en compte le besoin des entreprises, associer les personnes, mettre en place un accompagnement de la situation de changement que représente l'arrivée d'un nouveau salarié.

L'association des acteurs devient un point essentiel de la méthode
Faire croiser les points de vue, associer les acteurs, associer les partenaires sociaux va enrichir les possibilités d'engager des actions d'insertion, de démultiplier l'action.
Par exemple :

- Un séminaire des partenaires sociaux est organisé sur l'insertion avec pour résultat une charte régionale fédérant les acteurs autour du constat des difficultés et de moyens pour avancer.
- Le partenariat entre ARAVIS, et les prospecteurs d'emploi PAPEP du MEDEF, peut s'enclencher, car les pratiques d'insertion s'inscrivent dans l'approche globale des entreprises.
- L'insertion est reconnue par les partenaires sociaux comme pouvant devenir une pratique de Gestion des Ressources Humaines.

Le soutien de l'action des partenaires de l'insertion sur un territoire
Ces partenaires sont des membres d'institutions, d'associations, d'entreprises…
Par exemple, la construction du partenariat entre, d'une part la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de la Drôme et d'autre part les représentants de toutes les associations d'insertion et de lutte contre l'exclusion permet de trouver des solutions de non concurrence, de complémentarité dans les parcours d'insertion.
La multitude des actions engagées pour réduire le problème de l'exclusion peut être mise en cohérence. L'importance du rôle fédérateur des décideurs et financeurs (en l'occurrence les services sociaux du Conseil Général et la Direction Départementale du Travail) et l'importance de leur collaboration sont mises en évidence.

Idée 2 : Quid du tutorat ?

Les acteurs relais ont un rôle important pour favoriser l'insertion ; les partenaires sociaux peuvent intervenir au titre du tutorat*. Mais cette fonction de tuteur se heurte à de nombreuses difficultés.

« ... *« Le tutorat est difficile pour l'entreprise : les volontaires sont rares (gestion du pouvoir, peur du changement) et il y a perte de productivité car un tuteur est moins productif. L'avantage du tutorat est la reconnaissance des compétences des salariés tuteurs par la délivrance d'un diplôme de tuteur. »*

« ... *« Pour le tutorat, il faudrait inventer de nouvelles modalités : peut-être les salariés de l'entreprise, ou des salariés ayant quitté l'entreprise (retraite) ou des salariés à temps partiel en phase de départ. »*

« ... *« Concernant la notion de tutorat et d'apprentissage : une vraie mission, rémunérée, est un facteur de réussite. Plus les publics sont en difficulté, et plus il faut un tuteur favorable à la coopération ».*

« ... *« Il n'est pas souhaitable que le tuteur soit à temps plein sur sa fonction de tutorat. »*

Fiche V p. 30

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

C'est bien dans le cadre du travail que l'intégration se fait. Le tutorat* repose sur un repérage et une répartition des rôles et l'affectation des moyens.
Mais le tutorat ne doit pas reposer sur une seule personne car celle-ci risque alors d'être isolée, tout comme la personne à insérer. C'est pourquoi nous préférons parler d'une fonction tutorale*, qui s'assumerait avec l'ensemble de l'entreprise.

« Comment stabiliser des personnes en rupture d'emploi dans les entreprises ? »

C'est en analysant avec les chefs d'entreprises leurs difficultés sociales et leurs besoins en personnel, en cherchant avec eux l'opportunité d'accueillir un nouveau salarié, que nous avons pu constater que l'insertion est possible pour des personnes très éloignées de l'emploi. Le processus qui vise à faire rentrer une personne dans l'entreprise, intègre également l'idée de sa stabilité dans l'entreprise.

UNE ACTION PHARE : L'HÔPITAL DE SALLANCHES

L'hôpital de Sallanches accueille une, puis deux personnes en grande difficulté sur des postes au service buanderie. Cet accueil préfigure et donne le modèle pour l'action que l'hôpital conduira avec les personnes en Contrat Emploi Solidarité (CES).

Les effets sont nombreux :

- mise en évidence de la possible insertion de personnes ayant connu de graves difficultés ;
- mise en évidence de l'importance du tutorat* et construction d'une démarche d'accueil avec l'ensemble des niveaux hiérarchiques dans l'entreprise ;
- effet en cascade de la démarche d'insertion sur la construction de l'accueil de publics dans les différents services de l'hôpital ;
- mise en évidence de l'importance de l'accompagnement externe.

Fondation du travail en partenariat.

LES CONCEPTS-CLEFS

Il faut trois acteurs pour réussir l'insertion : une personne nouvellement salariée, un tuteur représentant l'entreprise, un accompagnateur externe pour aider à résoudre les problèmes sociaux et ou personnels.

- **Le tutorat est une des clefs du processus d'insertion**

Le tutorat existait, il s'agit de lui redonner une réalité, des moyens, une reconnaissance, des repères.
Par exemple, fonder le travail de tutorat sur le suivi tripartite : c'est le travail qui consiste à assurer les articulations nécessaires entre ce qui se passe dans le travail et ce qui se passe en dehors de l'entreprise. Il se concrétise par des temps de rencontres entre les trois parties, les partenaires représentants des enjeux différents - le tuteur qui représente l'entreprise - le nouveau salarié, qui doit se familiariser avec son nouveau travail – et le référent externe, nommé aussi accompagnateur (etc.), qui aide à résoudre les problèmes sociaux. Ce référent externe doit parfois aider à donner du sens aux actes du nouveau salarié, incompris des personnes de l'entreprise, et par un travail rapproché avec le tuteur d'entreprise, aider au travail.
Il est important d'adapter ce suivi à chaque entreprise avec les salariés.

Nous avons travaillé avec les partenaires sociaux syndicaux, pour les aider à repérer les points-clefs du tutorat, à accompagner concrètement les acteurs de l'insertion interne à l'hôpital, à accompagner globalement les acteurs, y compris la direction, dans ce rôle d'insertion.
Travail sur la reconnaissance du travail des tuteurs, par exemple dans un entrepôt logistique : mise en place d'une procédure interne et de primes reconnaissant ce travail spécifique.

Idée 3 : Coopérer, oui. Mais comment éviter le risque d'une « usine à gaz » ?

L'articulation et la multiplication des partenariats créent des risques de complexité et peuvent conduire à disperser les fonds publics.
Il faut revenir au fond du problème. L'objectif général est de trouver des réponses ou de satisfaire les besoins d'emploi des individus et les besoins des entreprises. Pour cela, il faut optimiser les outils, les processus et mettre l'accent sur les coopérations.

« ... *« Quel investissement pour recruter 3 maçons et en tirer des règles simples et transférables ! Ce que je vois là est trop lourd, non généralisable. »*

Fiche VI p. 32

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

Le problème est complexe et on ne peut pas le décréter simple. Sur la notion d'efficacité, la question est faussée, car lorsqu'on n'en a pas l'habitude, le travail d'insertion est toujours long et difficile. La première action est plus longue, après, on va plus vite. C'est ce que constatent les personnes et les groupes que ARAVIS a aidés.
La mission est fondée sur le constat qu'on ne peut pas arriver seul à une situation d'insertion dans une entreprise. Il faut nécessairement que plusieurs personnes s'associent pour y parvenir, et parmi elles, les personnes qui ont connu des difficultés. L'entreprise ne peut pas traiter seule cette question. C'est un métier, une compétence qui s'apprend. Il faut accepter de mobiliser les ressources et de faire la part de la responsabilité qui revient à l'entreprise.
Coopérer c'est rechercher des complémentarités. Des solutions ne peuvent être trouvées que si plusieurs acteurs se mettent ensemble, trouvent ensemble, articulent leurs spécificités en vue d'un but commun.
Enfin, investir pour très peu de personnes n'est pas scandaleux et incite à mieux stabiliser ces personnes. C'est un investissement. On ne doit pas focaliser sur la phase d'apprentissage de l'entreprise : le savoir faire en matière de ressources humaines est réutilisable dans d'autres situations. Insérer permet de bien recruter.

« Comment démultiplier l'action d'insertion ? »

Les actions sont souvent de faible portée : peu d'embauches au regard des milliers de demandeurs d'emploi en attente.
Former les opérateurs d'insertion dans le cadre de formation–action regroupant plusieurs opérateurs est un moyen de démultiplication.

• UNE ACTION PHARE : LA PREMIÈRE FORMATION-ACTION, EN 1997/1998

Elle consiste à accompagner les opérateurs d'insertion dans leurs actes professionnels quotidiens.
Le transfert se fait par l'action qui permet de passer de l'idée, comprise et partagée, à la réalisation concrète.
Par exemple, pour élargir les opportunités d'embauches, au lieu de travailler sur l'adéquation définie comme « la bonne personne pour le bon poste », il s'agit de :

- faire préciser les besoins du poste,
- faire identifier les savoir–faire de la personne,
- rechercher, avec le chef d'entreprise, des solutions d'ajustement : soit modification d'organisation, soit étapes d'acquisitions professionnelles, …

Les effets sont :

- une meilleure diffusion des méthodes d'insertion,
- une reconnaissance des acteurs,
- un élargissement des points de vue sur l'insertion et sur les méthodes,
- des résultats en termes d'emploi et d'insertion.

• LES CONCEPTS-CLEFS

• Le suivi post-recrutement est une clef de réussite

Il se fonde sur l'analyse de la situation de l'entreprise, le repérage des risques de rupture et la recherche de solutions. Trois acteurs réalisent ce suivi : tuteur, référent externe et nouveau salarié.
C'est un moyen d'action pour stabiliser et réussir l'intégration. Les chargés de mission Mode d'Emploi du Medef confirment que cet accompagnement post-recrutement a permis d'améliorer leurs résultats d'insertion. Nous avons travaillé avec eux sur l'analyse des causes de rupture des nouveaux salariés et sur le concept de suivi post-recrutement. Idem avec les chargés de mission emploi –insertion de l'UPA.

• La capacité d'insertion se démultiplie…

…par la diversification des transferts à différents réseaux dans la région (consultants, chargés de mission patronaux…) :

- animation de huit à neuf groupes de consultants en 1999 et 2000 ;
- transfert aux consultants RTT et de l'appui conseil RTT ;
- formation des prospecteurs PAPEP ;
- sensibilisation d'intervenants dans l'entreprise ;
- autres transferts plus courts, sur le même concept ou dans des territoires.

• Le transfert sous forme de formation-action est une méthode reconnue…

- Formation-action avec les chargés de mission emploi – insertion de mode d'emploi du MEDEF 2001.
- Formation-action et appui en continu aux chargés de mission emploi – insertion de l'UPA 2002–2004.
- Deux autres formations-actions longues.

• … et se transfère

ARAVIS ne peut jouer le rôle de formateur permanent. Il est nécessaire de transférer les savoir-faire formalisés de la formation-action, qui sont les éléments de méthode d'insertion et la méthode permettant l'appropriation. C'est le transfert de relais : un organisme de la formation professionnelle, la MPS démultipliera, toujours avec l'appui de l'État et de la Région, les éléments de méthode favorisant l'insertion.

Idée 4 : Les facteurs favorables pour coopérer

Comment réunir les facteurs favorables à la coopération ? Qui doit-on trouver autour d'une table ? La conduite de projet est essentielle.

« *Les coopérations passent par les hommes.* »

« *Il faut une volonté et un engagement* »

« *Je vous donne deux exemples de conduite de projet :*
1° Tout le monde est autour de la table, résultat : on patauge ;
2° Identification des acteurs-clefs et définition de leur rôle en fonction de leur complémentarité : on voit qu'on avance. »

« *Sur la question des facteurs de réussite de la coopération, il faut se donner du temps pour le processus de recrutement et il faut que chacun des acteurs y retrouve un intérêt pour qu'il s'engage dans le processus collectif.*
Le collectif fait peur car dans les représentations, le collectif est « bouffeur de temps ». Donc, il faut mettre en place une conduite de projet bien menée. »

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

les points-clefs de la coopération

- Les coopérations se construisent en situation, à partir d'une préoccupation commune pressante.
- Une confiance s'établit quand les rôles sont stabilisés, quand les professionnels reconnaissent mutuellement leurs compétences.
- Ce qui se passe est au-delà de la sympathie, c'est la structuration d'un savoir-faire.
- C'est vrai qu'il y a des mises en concurrence qui bloquent les coopérations. Des rivalités sont à dépasser. ARAVIS aide à défaire la surenchère et à trouver des enjeux communs et des espaces complémentaires.
- Comme pour la conduite de projet, le travail de coopération passe par le partage des enjeux, des objectifs, la répartition des rôles, la clarification des mandats de ceux qui sont réunis ainsi que des modes de report à leurs institutions, la définition des moyens, des étapes et des bilans.
- Coopérer est un moyen pour atteindre un résultat d'emploi et d'insertion et passe donc par des actions concrètes et leur évaluation…

3 - À propos des coopérations au niveau du territoire

LES CAS À L'ORIGINE DES DÉBATS

La réunion des acteurs d'insertion à Grenoble

Une rencontre a été organisée à l'attention des partenaires sociaux, d'une part, pour qu'ils puissent entendre parler de la diversité des actions conduites sur un bassin d'emploi et d'autre part pour qu'ils puissent mesurer l'importance de la confrontation entre les acteurs d'insertion afin qu'ils travaillent en complémentarité.

La démarche du PLIE de la MÉTRO

Comprendre le rôle du lien entre acteurs de l'insertion et entreprises a fait l'objet :

- d'un travail en partenariat entre institutions, associations et représentants d'entreprises pour élaborer une enquête,
- d'une enquête sur les pratiques des acteurs de l'insertion,
- toutes les structures d'insertion du bassin grenoblois ont accepté de participer. De nombreux chefs d'entreprises et plusieurs personnes accompagnées, nouvelles embauchées ou pas, ont été aussi interrogées.

Il en a découlé :

- un schéma des modes de relation et des actes professionnels pour favoriser le partenariat avec les entreprises,
- le souhait de travailler sur les coopérations avec les services publics de l'emploi,
- le souhait de conforter le schéma et les méthodes avec les représentants des entreprises et les partenaires sociaux.

Le cas des grands chantiers de la MÉTRO

Les entreprises de travaux publics de la Métro de Grenoble ont accepté, en répondant à l'appel d'offre, d'embaucher des publics non professionnels.
Le PLIE, en lien avec l'ANPE et l'ensemble des opérateurs de l'insertion ont mis en place un dispositif de recrutement et de suivi dans l'emploi qui s'appuie sur des moyens communs et oblige à rechercher des pratiques communes.
400 postes sont prévus. L'action a démarré en 2003. Elle durera 3 ans environ.

Les idées fortes issues des débats et les commentaires d'ARAVIS

Idée 1 : Qui pilote ?

Quelle est la place des politiques et quelle est l'utilisation des ressources financières ? On a le sentiment aujourd'hui, que personne n'a une vue globale des différents dispositifs et acteurs qui travaillent dans le champ de l'insertion.
De plus, ils doivent se partager les fonds publics : ils ne sont donc pas incités à coopérer.
Face à la précarité, l'exclusion, il y a besoin de plans d'action, il y a une nécessité de pilotage. Mais il faut un espace d'initiative.

« … *« Les financements publics faussent les règles. Les opérateurs sont en compétition pour accéder à ces fonds, il ne faut pas que les pouvoirs publics les mettent en compétition. »*

« … *« Les institutionnels mettent les acteurs en situation de coopération de principe forcée. La coopération n'est pas une fin, c'est un moyen. »*

« … *« Le problème actuel, sur le territoire, c'est de voir comment cela se passe sur les emplois (voir les actions de la MÉTRO de Grenoble et de Montmélian dans le secteur du bâtiment et travaux publics.)…Pour réussir, il faut introduire de la négociation : le collectif de travail est une donnée majeure. Le tutorat aussi est important. Et au niveau territorial, il s'agit de construire (un projet) et d'évaluer ce que cela produit. »*

« … *« Quelle cohérence ? Uniformiser les actions et les dispositifs n'est pas la solution. Quand les situations sont dures et contradictoires, la cohérence n'est pas l'uniformisation. Une ligne de pilotage uniforme ce n'est pas une solution.»*

« … *« Il faut faire une séparation entre le technique (le dispositif Mode d'emploi et tout le travail d'accompagnement), et le politique, qui se décide au moment des élections. Une fois que les élections ont eu lieu, c'est aux techniciens de faire leur travail. »*

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

Qu'est ce que le pilotage ? Nous entendons-nous sur le terme ? Pilotage technique ou pilotage politique ? Sur la question de l'insertion, il y a une nécessaire articulation entre les politiques économiques (relance de l'entreprise) et sociales (lois de cohésion sociale) et les actions locales : les objectifs des coopérations sur le territoire sont d'articuler les actions entre elles, de faire en sorte qu'il existe une cohérence et des réponses ajustées aux besoins locaux. Mais aussi d'innover et d'assurer la continuité, d'évaluer, d'analyser les résultats globaux, ceux de la coopération, ceux qui sont réalisés au niveau du territoire ou de l'action commune.
La coopération, même forcée, sera fertile. Les pouvoirs publics sont dans leur rôle quand ils animent une politique publique.

Idée 2 : Deux niveaux d'action

Il y a deux niveaux d'action : un grand niveau politique au plan régional et national, avec des choix politiques et des dispositifs et ensuite, un niveau territorial où l'on peut prendre des initiatives.

Fiche VII p. 37

« ... *« Il faut un pilotage territorial qui s'articule avec la Région. Il faut se poser la question de la légitimité de qui pilote. Comment les pilotes sont-ils reconnus par les gens et par les entreprises ? Si c'est le maire qui préside un Comité, ça existe, c'est républicain. Mais il y a les autres. »*

« ... *« Il faut un pilotage politique, mais pour les innovations, il faut de la marge, que ça vienne du terrain »*

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

La question se pose en effet :

- de la légitimité du pilote et de sa reconnaissance par les autres ;
- de la compétence de la fonction d'animateur–pilote. Cette fonction de « coordinateur » n'est pas facile ;
- de la disponibilité des acteurs concernés et notamment des partenaires sociaux. Plus le territoire est restreint et plus il est difficile de trouver des disponibilités pour la concertation et le dialogue social territorial ;
- et enfin de l'autonomie budgétaire et de son cadrage.

« Comment inscrire l'insertion dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans un bassin d'emploi ? »

L'insertion dans l'entreprise doit pouvoir s'inclure dans les pratiques classiques de l'entreprise.

1 - PRISE EN COMPTE D'UN BESOIN EN COMPÉTENCES

Lorsque l'entreprise est confrontée aux besoins d'évolution des compétences et aux difficultés de recrutement, l'insertion est une opportunité pour l'entreprise et pour les personnes de bas niveau de qualification.

ACTION PHARE :

Dans la VALLÉE de L'ONDAINE, entre 1997 et 1999, neuf chefs d'entreprise de la métallurgie, aidés de la Mission Locale pour les Jeunes, un centre de formation, etc…, mettent en place une action d'insertion et de formation qualifiante, pour répondre à des besoins en personnel qualifié en mécanique. La mutualisation des moyens, la confrontation à d'autres modes de recrutement, de formation, de suivi des acquisitions professionnelles, de validation en termes de diplôme enclenchent des changements de pratiques dans les entreprises, même coûteux.

2 - INSERTION, EMPLOIS PARTAGÉS ET PARCOURS PROFESSIONNELS

ACTION PHARE :

Dans le Bassin d'EVIAN, entre 1997 et 2000, la faisabilité d'un plan d'emplois partagés et d'anticipation des besoins est expérimentée.

Ce plan s'appuie sur :

- une volonté affirmée des dirigeants fondée sur l'utilité tant pour leur image que pour la survie locale ;
- une volonté des partenaires syndicaux qui s'appuient sur cette initiative pour combattre les pertes en emplois de leur entreprise ;
- une idée précise de parcours professionnels construits à la fois dans la grande entreprise locale par une étape de formation ou de « sas-insertion » et dans des PME voisines qui embauchent à l'issue de cette première étape ;
- une répartition des rôles dans l'entreprise et hors de l'entreprise ;
- la mise en œuvre de moyens et de méthodes favorisant l'insertion (suivi tripartite…) ;
- le dialogue social interne. Les représentants syndicaux négocient les moyens de ce plan, vécu comme une compensation des départs non remplacés ;
- les relais construits avec les PME et TPE locales.

3 - INSERTION ET ORGANISATION

ACTIONS :

Dans une société de tôlerie et chaudronnerie, un chef d'entreprise constate que l'organisation de l'entreprise ouvre des possibilités d'accueil de publics peu qualifiés. Il décompose certaines tâches de travail peu techniques, les confie à des personnes qui y apprennent les gestes de base avant d'être accompagnées et formées à des tâches de plus en plus complexes, jusqu'à pouvoir superviser plusieurs étapes de travail. Certains postes de bas niveau de qualification sont préservés comme lieu d'accueil. La formation des tuteurs permet à certains ouvriers d'évoluer sur des missions d'encadrement. L'entreprise se structure ainsi autour des parcours professionnels des salariés.

À partir d'un travail avec des publics très démunis en qualification, un chef de service d'une entreprise de fabrication et d'assemblage se rend compte qu'il n'a pas besoin de « tester 20 candidats pour un remplacement » : Il met en place des conditions d'accueil et de tutorat qui permettent à n'importe quel nouveau venu, même très en difficulté, d'accéder et de rester au poste. Les salariés expliquent, entourent, aident le nouvel arrivant. Les délais de remplacement raccourcissent, les tensions diminuent. Tout le service y gagne.

LES CONCEPTS-CLEFS

- **L'ampoule**

L'insertion va permettre d'éclairer les pratiques de l'entreprise en matière de GRH.
Longtemps, l'insertion a été considérée comme une sorte de « verrue », dont l'entreprise s'embarrasse par souci social, mais sans considérer le souci économique.
Intégrées dans l'entreprise, les pratiques d'insertion n'en deviennent pas pour autant solubles, disparaissant dans les autres grandes préoccupations de l'entreprise. Non, ces pratiques enrichissent les pratiques de la GRH. L'insertion devient une réponse à certains problèmes ou besoins de ressources humaines.

Idée 3 : L'épineuse question du « parcours de vie »

Pour réussir l'insertion, il faut prendre en compte le parcours de vie du salarié ; l'entreprise n'est pas outillée pour prendre en compte tout l'amont d'une personne.
Une suggestion est faite, dans un atelier de la Journée des Partenaires Sociaux, qui concerne « l'opérationnel » mais qui pose une question politique, voire éthique : mettre en place un système d'information du parcours de vie des individus, exploitable par les différents relais et qui apportera gain de temps, d'énergie et d'efficacité car prise en compte immédiate d'un parcours avec ses accidents.

« ... *« Pour éviter les échecs, il faut prendre en compte le parcours de vie du salarié. Souvent il est ignoré en amont (poids des institutions) et en aval (entreprise). On devrait outiller les acteurs pour faire remonter ce parcours de vie ce qui permettrait de définir des points positifs à mobiliser dans l'insertion. »*

« ... *« D'accord, l'entreprise n'a pas qu'un rôle de production. Mais attention, elle n'a pas non plus qu'un rôle social. »*

« ... *« Pourquoi ne pas fournir de dossiers de candidatures de parcours de vie ? Si une personne a gravité un peu partout, à chaque fois on recommence le travail de re-décryptage de son parcours. Cela prend beaucoup de temps. Mettons en place des systèmes d'information qui fonctionnent. La personne concernée a un code d'accès à ces informations. Cela peut permettre le partage des informations entre différents acteurs de l'insertion et donc d'éviter les échecs, genre arrêt après 3 jours de contrat. »*

« ... *« Penser la mobilité des personnes (déplacements et évolution professionnelle) s'envisage au niveau du territoire »*

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

Les gens ne peuvent pas s'intégrer si l'on ne prend pas en compte en partie leurs parcours spécifiques, et ce, quel que soit le travail. Certains candidats à l'emploi sont très loin de la situation de travail et si l'entreprise ne se penche pas sur cette réalité, l'échec menace.
Mais par ailleurs, il faut faire très attention : « tout savoir sur la personne » est différent de « associer la personne » qui tend à prendre en compte, dans le travail, ses spécificités et ses savoir-faire. Il faut éviter le risque de mettre en place le contrôle des personnes, car il serait néfaste.

Idée 4 : Quelle coopération avec les partenaires sociaux ?

C'est aux partenaires sociaux de s'occuper de l'insertion.
Quelle est la place de la négociation ? Le travail sur l'insertion se passe-t-il au niveau des institutions syndicales ou au niveau des équipes ?

Fiche VIII p. 40

« ... *« Je ne vois pas au sein des partenaires sociaux de grandes coopérations régionales et nationales sur cette question. Au sein de l'entreprise, il y en a. »*

« ... *« Il faut agir sur le collectif. Les partenaires sociaux en tant que représentants institutionnels, je ne sais pas. »*

« ... *« On n'apprend pas à l'école à être un acteur territorial. Nous devons encore apprendre à mener ce dialogue social au niveau territorial (local). »*

COMMENTAIRE D'ARAVIS :

Dans les entreprises, des salariés comme des représentants syndicaux jouent un rôle en interne. Mais ce rôle mériterait sans doute d'être étendu. Les chargés de mission des organisations patronales jouent un rôle d'articulation entre entreprises et demandeurs d'emploi.
Les Partenaires syndicaux insistent sur la dimension macro-économique de l'insertion et sur les moyens à développer dans les très petites entreprises où il n'y a pas d'instances représentatives du personnel.
Oui, il y a une vraie question autour de l'association des partenaires sociaux au travail d'insertion. Aujourd'hui, des organisations syndicales patronales et de salariés, se posent la question de leurs moyens pour l'insertion. Ils estiment qu'ils ont un rôle à jouer mais ne savent pas comment. La question reste posée. Est ce que c'est une question de choix ou bien de moyens ?

« Les coopérations entre acteurs d'un même territoire »

COOPÉRER RÉPOND À DES PRÉOCCUPATIONS

COOPÉRER C'EST CONTRIBUER ENSEMBLE À LA RÉALISATION D'UNE ACTION VISÉE

Nous l'entendons pour l'insertion dans deux dimensions :

- Le fondement de départ de la mission : on ne travaille pas seul à la résolution d'un problème tel que l'exclusion. Il faut nécessairement, pour contribuer à résoudre, ne serait-ce qu'une petite partie du problème, que plusieurs institutions, organismes et acteurs y travaillent ensemble.
- On ne peut arriver seul à une situation d'insertion dans une entreprise avec les personnes qui sont en difficulté : il faut nécessairement que plusieurs personnes s'associent pour y parvenir. et parmi elles, les personnes qui ont connu des difficultés car elles sont en capacité d'exprimer les réelles difficultés.

COOPÉRER C'EST LE CONTRAIRE D'UNE INGÉNIERIE DE BUREAU D'ÉTUDE

- La dimension principale de la méthode qui favorise l'insertion repose sur la co-élaboration. Il s'agit de mettre en œuvre des ressources et des moyens existants pour optimiser les ressources et les effets.
- Les méthodes ne se livrent pas en étant plaquées, ni par formation sous formes directives car cela ne produit pas d'effet. Les méthodes s'élaborent, se pensent à partir des conditions, des contraintes, des particularités réunies.
- Le travail de coopération est un travail d'association d'acteurs pour élaborer les modalités spécifiques qui conviendront au terrain particulier et seront appropriées, mises à la main des acteurs concernés.

C'est un travail de maïeutique, d'accoucheur de méthode que ARAVIS a essayé de faire pour créer ces coopérations

COOPÉRER C'EST RECHERCHER DES COMPLÉMENTARITÉS

Un travail qui ne vise pas à rajouter des feuilles au mille-feuilles mais à favoriser des coopérations entre acteurs.
Des solutions ne peuvent être trouvées que si plusieurs acteurs se mettent ensemble, trouvent ensemble, articulent leurs spécificités pour un seul but visé.

Dans un territoire, plusieurs entreprises peuvent être concernées et associées. c'est ce qu'on a vu à Evian où des parcours entre entreprises ont été réalisés. Une entreprise peut former aux compétences dont l'autre a besoin.

- **Les approches collectives et territoriales sont des moyens pour l'insertion**

De plus en plus, l'emploi s'envisage à un niveau territorial et via des actions collectives.
L'insertion peut être réalisée grâce aux coopérations, aux regroupements d'entreprises, sur un bassin ou dans une branche, voire les deux. Les grands groupes n'embauchent plus. Avec les syndicats, ils se tournent vers l'action territoriale et le travail avec les PME qui permet de compenser la perte d'emplois. Les actions s'enchaînent : après l'exemple de TEFAL, bassin de Rumilly en Haute-Savoie, (mais en 1994, l'action CALIFE était sans doute trop innovante pour enclencher le courant qui se déclinera seulement en 99-2000), les exemples de la Société Anonyme des Eaux Minérales d'EVIAN de 97 à 99, de l'Ondaine, du GERM dans la Zone des Ruires en 1998…
L'idée d'un maillage entre grandes et petites entreprises d'un même bassin d'emploi pour concevoir une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Locale est un véritable tournant dans l'histoire de l'insertion.
Le rôle des partenaires sociaux est reconnu dans la construction du projet et dans cette dimension de Gestion des Ressources Humaines Locales.

Chapitre 3

Arrêts sur annexes : des éclairages complémentaires

Le point de vue de deux experts

Geneviève Decrop, sociologue, directrice de la MRIE

La MRIE a été créée en même temps que la mission insertion d'ARAVIS pour faire connaître les processus d'exclusion.

Je suis frappée du choc que provoque en nous tous la séquence où un homme en réinsertion quitte l'entreprise au bout de trois jours. C'est le point culminant du film. Nous ne sommes pas ici interrogés en tant qu'individu au travail, mais dans toutes nos dimensions humaines. Nous avons donc ici, très certainement, un très bon objet à travailler, et ce à plusieurs niveaux. En première approche, j'en distinguerais trois, qui sont autant de lieux d'articulation : l'articulation entre l'individu et le collectif de travail ; l'articulation entre l'individu et l'entreprise ; l'articulation entre deux mondes, celui de l'insertion, dépendant de politiques publiques et celui de l'entreprise, prise dans le marché.

D'abord, l'articulation de l'individu et du collectif. On se le représente comme un face-à-face entre deux entités séparées et sans commune mesure, et on braque le projecteur sur le pôle faible : l'individu. On sous-entend que le collectif est fort et en quelque sorte inaltérable. Mais la situation montrée dans le film laisse entendre toute la faiblesse du collectif, profondément ébranlé, laissé seul avec son incompréhension, face à l'échec, face à un acte sans parole d'un individu. L'individu faible a donc le pouvoir de renvoyer au collectif l'image de sa propre fragilité. Il me semble qu'il y a là de quoi remettre en question les approches très individualistes et individualisantes qui dominent les rapports sociaux, dans l'entreprise comme ailleurs. D'autre part, qu'en est-il de la fragilité de l'individu ? Les personnes qui ont connu « la galère », qui ont appris à survivre dans un contexte hostile, le sont peut-être moins qu'on le croit, ou en tout cas, peut-être pas là où on l'imagine. Anne-Marie et Tierry, dans le film, le mettent en évidence : les épreuves les ont aussi renforcés, ils sont debout et capables de se poser face aux autres, face à des collègues ou des supérieurs hiérarchiques, même si la manière dont ils le font est inhabituelle, voire choquante dans le monde assez lisse du travail. Ils sont peut-être – et cela peut paraître paradoxal – davantage des « individus » que ceux qui composent le collectif de travail (ou autre) et ont tendance à se fondre dedans. Mais bien sûr, avec ces quelques remarques, il n'est pas question de nier les difficultés traversées par ceux que la société repousse à sa périphérie, ni d'en faire une pédagogie. Seulement de reconsidérer nos grands partages entre forts et faibles, individus et collectifs.

En second lieu, il y a la question de l'articulation entre l'individu et l'entreprise. Dans le film et dans nos débats, elle a beaucoup porté sur le problème des règles. Les personnes en insertion, les jeunes, ne se plient pas, ou très difficilement, aux règles, et en tout premier à celle de la ponctualité. Je me demande si cette question des règles, qui se pose pour tout nouvel arrivant dans l'entreprise, ne devient pas un enjeu tout particulièrement chargé quand il s'agit de personnes en insertion. Est-ce qu'inconsciemment, on ne multiplie pas pour eux les épreuves, au-delà de ce qu'on ferait pour un recrutement normal ? Derrière cet enjeu portant sur les règles, on pressent que se joue toute notre angoisse. Et du coup, la règle devient un peu comme la statue du commandeur, menaçante et non négociable. On a aussi beaucoup évoqué le problème des repères et je crois que les deux questions sont liées, mais ne sont pas confondues. Pour certains, elles le sont : les repères seraient les règles que l'on doit inculquer à l'individu et auxquelles il doit se soumettre. Mais les repères ne sont-ils pas beaucoup plus que cela ? Ils renvoient à la question du sens, à la culture, à l'histoire du collectif de travail, de l'entreprise et c'est à partir de tout cela que se sont fabriquées les règles. Et entre les règles et les repères, il y a toute la dimension du temps.

Les repères balisent le temps, comme histoire produite par le collectif, alors que les règles ne semblent que réguler l'ici et maintenant, l'instant présent. Elles paraissent alors vides de sens, si elles ne sont pas reliées aux repères. Donner au nouvel arrivé les repères, c'est lui donner la connaissance et les éléments significatifs qui ont donné sens à l'histoire qui le précède, et par là le mettre en situation d'endosser les règles.

Enfin la troisième articulation concerne le monde de l'insertion et le monde de l'entreprise. Je suis frappée par deux choses : d'une part, ils se présentent comme deux navires dont les routes ne se croisent pas ou très difficilement, deux mondes qui ne se mélangent pas et d'autre part, je suis frappée de la similitude des questions que l'on se pose dans l'un et dans l'autre. Le monde de l'insertion est arrimé à l'action publique fonctionnant selon ses règles et sa culture propre, tandis que le monde de l'entreprise est celui du marché, de la culture de la performance, de la productivité etc. Mais là encore ne durcit-on pas trop les oppositions ? N'y aurait-il pas des passerelles entre les deux ? Il faudrait d'ailleurs d'autant plus en construire que les deux mondes sont censés se disposer l'un vis-à-vis de l'autre en « sas » que doivent emprunter les personnes éloignées de l'emploi vers le travail. Je n'ai pas les compétences pour énoncer les modes et les objets de ce rapprochement, mais je le crois possible, et ce en me fondant sur l'épisode que je mentionnais au début de mon intervention : le choc psychologique provoqué par la rupture brutale du contrat de travail, partagé par les acteurs de l'insertion et par les acteurs de l'entreprise. Il indique un certain partage de références, de normes et de valeurs. C'est peut-être là-dessus qu'on peut faire bâtir une coopération.

Je vais m'exprimer :

- en tant qu'homme d'entreprise et en tant que DRH, fonction qui a la spécificité d'être à l'interface entre l'interne et l'extérieur de l'entreprise, s'inscrivant en passerelle entre les équipes de l'intérieur et les réseaux de l'environnement social,
- en tant que collaborateur du Groupe SEB, entreprise pionnière en matière d'insertion, avant que cette question devienne, d'une certaine façon, « à la mode »,
- en tant que co-fondateur et vice-président d'une entreprise d'insertion qui fonctionne depuis douze ans en région lyonnaise.

Je voudrais aborder cinq points.

1. Je suis frappé par la continuité des concepts d'insertion et d'intégration, qui renvoient aux risques de précarité et d'exclusion en interne. Il ne faut pas négliger les situations de fragilisation, de désadaptation, de désinsertion à l'intérieur des entreprises, sous la pression de la compétitivité, des nouvelles technologies, des restructurations… Des programmes d'action, des formations-actions permettent de lutter contre ces risques en développant l'employabilité des salariés.
Le recrutement qu'on peut qualifier de « normal » pose presque toujours des problèmes d'équilibre interne. En cas d'échec, tout le monde est perdant, l'intéressé, l'équipe, la hiérarchie, l'entreprise, et il y a risque de voir se développer des attitudes défensives. Ceci interpelle sur le point de départ, la définition de l'emploi. Même dans un recrutement dit « normal », le déroulement du processus fait souvent se poser la question de l'évolution du profil. Il y a une contradiction entre la demande, urgente, et la démarche de prise de recul nécessaire pour faire un travail dans la durée et en profondeur.

2. À propos des règles de fonctionnement et du vécu du travail. Dans la vidéo, nous avons vu un schéma expliquant l'importance des règles* et de leur appropriation. Nous le savons tous, la réalité du travail vécu n'est pas celle du travail prescrit. Je suis préoccupé, et je ne suis pas le seul, par l'évolution des attentes des nouvelles générations vis-à-vis du contenu et de la réalité du travail. Ce qui nous a valu des succès de librairie comme « L'éloge de la paresse », ou plus sérieux « Pourquoi j'irais travailler ? » Éric Albert (2003) Éditions d'Organisation.
La personne en galère cherche un moyen de se reconstruire, de trouver ses repères. Est-ce le rôle de l'entreprise de « réparer » (et préparer) une personne fragile en lui redonnant la confiance, des références, en lui permettant de retrouver l'équilibre, la santé ? Serait-ce aussi, ou plutôt, le rôle de l'amont, l'entreprise étant le lieu du travail économique. Pourtant ceci apparaît comme un faux débat, on n'a souvent pas le choix, même si ce n'est « pas le métier de l'entreprise », celle-ci est amenée à avoir une démarche adaptée, à s'insérer dans un parcours et à y jouer un rôle pivot.

3. Sur le processus d'insertion, j'évoquerai une expérience récente. Le bilan d'un dispositif mis en place par la Mairie de Lyon avec l'appui d'entreprises de l'agglomération, en direction des personnes touchant le RMI (Accompagnement et Emploi), est éloquent. Après une expérimentation devenue opérationnelle sous la forme d'une « plate-forme pour l'emploi », les conclusions valident les clefs du lien emploi/recrutement / insertion, dans un sens inhabituel. Le processus de retour à l'emploi inverse la démarche : critères et exigences d'un poste, profil de compétences requises, recherche de la personne remplissant au mieux cet emploi prescrit, mise en relation, intégration… Dans la situation de recherche d'insertion, il faut permettre la construction d'un projet personnel, puis prospecter les emplois avec une approche ciblée d'offreur de compétences (type de savoir-faire), et accompagner la personne pour son intégration, qui sera réussie si on a pu s'appuyer sur une capacité de rebond. Est-ce que les entreprises sont en capacité de faire ces démarches très lourdes ?

Est-ce que les dispositifs existants prennent suffisamment en compte ces exigences d'un processus et d'un soutien personnalisés ? Quid des structures ad hoc ?

4. Le mille-feuille de l'insertion ? La multiplicité des acteurs et des intervenants, la complexité des réseaux renforcent le besoin de coordination. Diversité, oui, mais c'est plus que cela : foisonnement des structures, multitude d'instances, posent la question de la vision globale du rôle des acteurs et des modes de financement. Comment s'y retrouver ? Comment éviter la dispersion, la dilution d'énergie ?
On assiste à un grand débat sur la coordination : qui veut / peut jouer le rôle de chef d'orchestre ?
Pourtant cette diversité est une nécessité, une source de richesse, à condition qu'il y ait acceptation et reconnaissance des différences, volonté de décloisonnement. La coopération est la seule voie. Nous l'avons vu tout au long de cette journée des partenaires sociaux : faire cet apprentissage n'est pas évident et demande du temps.

5. À propos du pilotage, le niveau politique est indispensable. Le rôle de la Région est de définir le cadre de fonctionnement et de financement. Ceci exige une reconnaissance de légitimité, et des compétences à tous les niveaux dans les équipes, ainsi que de la disponibilité.
Pour les territoires, sur l'opérationnel, il n'y a pas de modèle prédéfini. Le pilotage implique les niveaux du politique et de l'opérationnel, et exige un souci systématique de l'évaluation, centrée sur ce que produisent ces processus.

En guise de conclusion : quel est le rôle d'ARAVIS dans tout cela ? N'est-il qu'un acteur de plus ?

Depuis douze ans, ARAVIS conduit plus un travail de méthodologie, de médiateur, de « décloisonneur », qu'il ne se positionne comme celui qui voudrait battre la mesure.
L'insertion, domaine de complexité ? Revenons à des idées simples, pragmatiques ; au-delà des enjeux des intervenants divers, il y a la réalité du rebond de la personne, porteur d'espoir.

A comme ...

ACCOMPAGNEMENT[1] D'ACTEURS

- ARAVIS n'est pas un chef d'orchestre ni un acteur de plus dans l'insertion, mais intervient en appui à des acteurs qui eux-mêmes réalisent le travail de l'insertion.
- L'accompagnement dans le secteur de l'insertion renvoie généralement à l'appui donné à une personne considérée comme fragile dans sa démarche d'emploi. Or ce qui est fragile, c'est une situation de changement.

ARAVIS met l'accent sur l'accompagnement dans l'entreprise. Il s'agit d'accompagner un ensemble de personnes car l'arrivée d'une personne dans une entreprise modifie l'équilibre d'une équipe, les relations, l'organisation. Accompagner consistera à aider chacun à trouver sa place, à ajuster son rôle et à contribuer au nouvel ensemble.

- Le rôle d'accompagnement est assuré par un acteur externe à l'entreprise (un référent externe).

« ... ***« ARAVIS joue un rôle de « décloisonneur », médiateur, « facilitateur »***

ACTEUR[2] DE L'INSERTION

- les acteurs de l'insertion sont aussi nommés opérateurs d'insertion. Ils sont nombreux et variés. Ils ont des compétences spécifiques : pour des publics, des mesures, des actions, des types de financement. Chaque acteur a des compétences limitées, définies dans le cadre de textes législatifs et réglementaires. Les différentes institutions, politiques et administratives créent des mesures, des dispositifs, (qui peuvent se superposer et pousser à la démultiplication des acteurs), dans le but de répondre à l'important problème du chômage et de l'exclusion.
- Dans le travail d'insertion et d'intégration, il y a quatre types d'acteurs : les personnes arrivant, les acteurs de l'entreprise (qui peuvent être représentants de direction, tuteurs, autres salariés, représentants des salariés), les acteurs sociaux externes (accompagnateur, référent social) et les acteurs institutionnels.

« ... ***« Le film a soulevé le problème de la multiplicité des acteurs. Mais comment rendre toutes ces énergies productives ? Quelle coordination mettre en place pour réussir ? »***

C comme ...

COLLECTIF

- Force est de constater que ce concept est marqué culturellement. Il est compris différemment selon les partenaires sociaux. Pour certains, il évoque le collectivisme et les risques liés au régime qui l'a institué. Pour les chercheurs qui analysent les questions du travail, il sert à identifier les organisations connues (prescrites) et celles moins visibles qui lient les travailleurs. En effet, pour réaliser le travail, il y a une nécessité de coopération, de coordination des travailleurs entre eux.
- Le collectif est important pour l'élaboration de liens qui ne sont pas forcément visibles. C'est le lieu d'intégration d'une nouvelle personne.

« ... ***« C'est important d'accepter l'individu tel qu'il est (ne pas s'arrêter à l'apparence physique par exemple).***
Le collectif est important dans un processus d'intégration graduelle, dans un esprit de tolérance dès le départ ».

[1] Voir l'accompagnement comme méthode de travail, terme défini dans les actes de la Journée des Partenaires Sociaux sur l'organisation du travail – ARAVIS, 2003 - téléchargeable sur le site d'ARAVIS : www.aravis.anact.fr

[2] Voir dans le même ouvrage : acteur comme partie prenante d'une situation de changement.

COOPÉRATION

Pendant longtemps, le mot partenariat a été utilisé pour signifier les liens entre partenaires plus ou moins complémentaires dans la lutte contre les exclusions et dans l'insertion en entreprises.
Parler de coopérations, c'est mettre l'accent sur l'élaboration, la fabrication d'une relation sans laquelle le partenariat n'est que décret.
Dans le domaine de l'insertion, les coopérations sont nécessairement multiples.

« ... ***« Il ne s'agit pas de faire des coups mais d'inscrire durablement ces actions et la coopération des acteurs dans le temps ».***

D comme ...

DIFFICULTÉ

Il est souvent question de personne en difficulté. C'est un mot valise, il sert de cache-misère ou au contraire la met en scène. Il permet en fait de ne pas parler des réelles difficultés rencontrées par les personnes et, contradictoirement, sans réussir à cacher qu'elles existent.
Utiliser ce mot vise à ne pas stigmatiser les personnes en évitant de les caractériser par leurs difficultés spécifiques.
Mais l'étiquette est quand même collée et contribue à renvoyer sur les personnes la responsabilité de leur situation et à les bloquer dans une impuissance à agir. Cela évite de parler des difficultés rencontrées par la société pour résoudre certains graves problèmes.

« ... ***« Le galérien est-il si faible que cela ? Reportons-nous à Anne-Marie et Tierry dans le film de ce matin : les épreuves les ont renforcés. Ils sont debout, ils parlent. En serions-nous capables nous-mêmes ? »***

E comme ...

ENTRETIEN TRIPARTITE

L'entretien tripartite est un des moyens de l'intégration. C'est le moment spécifique d'un travail entre trois acteurs : un représentant de l'entreprise - souvent un tuteur, la personne nouvellement embauchée et un référent externe.

Ses objectifs sont :

- de conforter les personnes dans leur place et leur rôle, afin que le nouveau salarié puisse faire son travail, rester dans l'entreprise et que le tuteur puisse l'accompagner, vérifier que cela marche, ajuster les moyens nécessaires,
  - donc il s'agit de se centrer sur le travail réel à effectuer, sur les moyens pour le faire, sur la façon d'en parler…
  - et de lever les risques de tensions ou de rupture, avant qu'il ne soit trop tard. C'est assurer un travail de régulation, de médiation,
- de soutenir le travail du salarié et donc les acquisitions professionnelles
  - donc formuler, identifier les acquis,
  - identifier les manques, les écarts,
  - et rechercher les solutions pour les combler : réunir des moyens, nommer des étapes de progression, fixer les objectifs, délais et calendrier de l'étape suivante,

• de prendre en considération la situation de travail et pas seulement le poste et la personne.
C'est donc une instance de régulation, de validation d'acquis, de consolidation, de décision (sur les moyens, étapes de progrès…) d'acquisition aussi car c'est un moment ou tout le monde apprend.

« … ***« Il ne s'agit pas d'évaluer, mais de comprendre une situation. Il n'y a pas de critère d'évaluation. À l'issue de la rencontre, l'employeur et le salarié décident d'eux-mêmes des objectifs et donc des points à traiter lors des réunions suivantes ».***

F comme ...

FONCTION TUTORALE : voir TUTORAT

FRAGILITÉ

Dès lors que l'on parle d'insertion, on a tendance à penser que ce sont les personnes qui sont fragiles. Mais c'est plus compliqué que cela. Il y a des situations fragiles, comme les périodes de changement. Et qui peuvent être fragilisantes.

« … ***« L'individu faible a donc le pouvoir de renvoyer à ce collectif sa propre fragilité. Le collectif ne se voit pas comme fragile mais l'individu le renvoie à ses difficultés ».***
« Sur la fragilité : ce sont en effet les entreprises qui sont fragiles. Une entreprise peut disparaître. On est dans un schéma caricatural. Les individus ont à entrer dans un modèle, or le cadre est très fragile ».

H comme ...

HOMARD

- Concept emprunté à Françoise Dolto qui décrit la situation de l'adolescent comme le complexe du Homard qui, pour grandir, perd sa carapace et devient, le temps de sa mue, extrêmement fragile. L'emprunt s'arrête là.
- Le temps de l'intégration revient à vivre la mue du homard. La personne qui arrive perd ses références et repères anciens et reste à nu le temps de reconstruire les nouveaux repères et moyens d'actions. Toutes les personnes qui rentrent dans une nouvelle situation de travail doivent faire le homard. Certaines situations aggravent la fragilité des homards sans carapace. (pas de rocher pour se cacher, pêche dans la période illégale…).

I comme ...

INSERTION

C'est un « mot-valise bourrée à craquer » ! Lorsqu'une personne parle d'insertion, évoque-t-elle :
- Un état ? Vécu par un certain public ? Il y aurait des gens dans une situation d'insertion ?
- Un parcours ? Il y aurait des gens en train de cheminer entre deux états. Le chemin s'appellerait insertion ?
- Des mesures ? Un dispositif ? Il y a des moyens spécifiquement décidés et mis en œuvre pour ce domaine.
- Une attention spécifique à une partie de la population pour rattraper des injustices sociales ? Pour prendre le contre-pied de l'exclusion ?

- Un champ d'activité ? Un secteur professionnel avec ses missions, ses clients, ses moyens, ses professionnels ? Un travail ? Un accompagnement, accompli par des opérateurs d'insertion pour (et parfois avec) des personnes pouvant en bénéficier ?
- Dit-on insertion pour parler de lien social ?
- L'insertion professionnelle serait une partie de l'insertion sociale

Dans la valise, il y a tous ces sens et il est difficile de les détricoter.
La mission insertion d'ARAVIS s'est engagée au côté d'acteurs, essayant de soutenir leur effort permanent : au-delà de leurs spécificités, de leur histoire, de la complexité des échanges, nous avons cherché avec eux comment ils pouvaient coopérer entre eux. Nous nous sommes appuyés sur l'idée que l'on n'est jamais trop nombreux pour faire avancer la difficile question sociale du chômage et de ses effets délétères.

« ... ***« Il faudrait porter un regard plus globalement sur le travail et pas seulement sur l'insertion ».***
« L'insertion, ce n'est pas seulement un rapport aux règles. Se plier aux règles, ce serait la condition de « l'insertion », mais on ne se penche pas sur les valeurs (le lien, la sympathie…) ».

INTÉGRATION

- Il y a une continuité entre le concept d'insertion et celui d'intégration qui renvoient à précarité, pas seulement à l'extérieur mais aussi à l'intérieur de l'entreprise. On se rassure en pensant à un système fort qui serait le monde du travail, celui dans lequel on insère et à l'autre, où on est précaire, exclu. En fait, il existe des fragilités dans tous les systèmes. Un premier souci est de ne pas créer d'exclusion en interne.
- En travaillant sur l'insertion, l'entreprise développe des processus d'intégration, de recrutement valables pour tous. L'entreprise où se développe une conscience que les choses ne vont pas de soi, devient moins excluante.
- L'intégration est donc un processus qui se travaille, se structure, voire s'accompagne.

« ... ***« Dans l'entreprise, le temps d'intégration tend à se réduire de plus en plus »***
« Le point commun de l'insertion et des difficultés de recrutement, c'est l'intégration ».

M comme...

MÉTHODE

- Articulation entre, d'une part des politiques, et d'autre part, les réalisations concrètes. C'est ce qui permet l'appropriation des directives et leur traduction.
- En insertion, il n'y a pas de méthodes-recettes mais des méthodes-processus, où élaboration, réalisation « avec », coopération prennent sens. Il n'y a pas dans l'insertion d'une part des dispositifs et d'autre part des acteurs de bonne volonté. Il s'agit de dépasser le stade du dispositif qui contribue à l'enfermement et de penser avec les autres.
- C'est le positionnement et la valeur ajoutée d'ARAVIS d'analyser les processus, de décortiquer les problèmes, de faire prendre de la distance. Il s'agit de donner aux acteurs la possibilité d'avoir une meilleure intelligence du système, à la fois par une vision plus large, plus globale et par une vision opérationnelle et concrète.

« ... ***« À partir des expériences, comment généraliser des méthodes ? L'inter-action du travail et du hors-travail, ce n'est pas le métier de l'entreprise. D'où la nécessité de coopérer ».***
« Le seul lieu où les partenaires syndicaux ont été intégrés à la construction, où l'on partage le suivi, c'est ARAVIS ».

R comme ...

RÉFÉRENT EXTERNE

Manière de nommer le tiers externe à l'entreprise qui joue un rôle d'accompagnement de la personne accédant à l'emploi, pour l'aider à la stabilité. Il peut jouer un rôle d'appui à la résolution de problèmes sociaux que l'entreprise ne prendra pas en charge, comme des problèmes de logement, de transport, d'organisation familiale…

- Du point de vue d'ARAVIS, le référent externe doit aussi accompagner la situation de travail nouvelle pour tous. C'est le pendant du tuteur, dans l'entretien tripartite, un des membres du trio. Il joue un rôle de médiateur.
- Il peut aussi être nommé tiers social, opérateur de PLIE, chargé d'insertion…

« ... ***« Le référent a deux rôles : auprès du salarié et auprès de l'employeur ».***

RÈGLES

- Il y a les règles du métier, souvent acquises dans la formation. Elles permettent de savoir faire et de se référer, d'appartenir à un corps professionnel.
- Il y a les règles techniques qui sont incontournables parce qu'elles sont le moyen de faire avec la réalité, avec le concret des choses.
- Il y a les règles du travail ou du collectif qui sont élaborées spécifiquement dans telle situation précise, par et avec telles personnes précises pour faire face à tel problème ou nécessité. Elles sont parfois si bien intégrées par les collectifs de travail qu'elles sont non dites. Elles seront alors plus difficiles à s'approprier pour un nouveau salarié.

« ... ***« Il y a une angoisse très forte autour du respect des règles, qui va au-delà des préoccupations d'efficacité. Il n'y a pas un tel enjeu dans un recrutement normal. Derrière, je pressens que se joue toute notre angoisse. Pourquoi les règles ne seraient-elles pas négociables ? ».***

RISQUES

- Le risque d'échec dans le domaine de l'insertion existe et il est souvent vécu douloureusement.
- Pour l'insertion, il semble important de considérer que, d'une part, certaines situations de travail font courir plus de risques que d'autres, et d'autre part, que c'est le cumul de risques qui fait basculer les situations.
- D'un point de vue méthodologique, identifier les risques (de non - adaptation, de souffrance, d'inefficacité, de rupture d'emploi…) sert à trouver des moyens d'agir par la compréhension des situations et par l'anticipation. Analyser les situations, c'est aussi repérer les chances et les points d'appui possibles. Lever au moins un des risques, c'est donner des chances aux salariés, aux personnes, aux responsables de l'entreprise.

RUPTURE

Il s'agit souvent de la rupture d'emploi, parfois de stage ou de formation, après signature d'un engagement.

C'est une des questions centrales des processus d'insertion à l'heure actuelle. Les causes de ruptures sont toujours multiples, c'est pourquoi il est important d'analyser les risques en amont. Le processus d'intégration ne s'arrête pas à l'embauche. Il doit se poursuivre par le suivi post –recrutement pour éviter la rupture.

« ... ***Cette question a eu un écho fort dans la Journée des Partenaires sociaux***
« Le problème c'est : que s'est-il passé pendant ces trois jours ? Dans le premier schéma (cas de rupture), on n'a pas abordé la relation entre l'entreprise et l'environnement de l'inséré ».

S comme ...

SAS

- Le sas permet un équilibre entre deux espaces. Il facilite un passage. Il permet une continuité.
- Lorsqu'il s'agit de l'insertion, le sas est un espace intermédiaire entre la situation de non- travail et celle de travail dans une entreprise classique. Les deux espaces doivent communiquer. Le sas permet de travailler sur les repères, prépare à une possible intégration des règles dans une situation de travail ultérieure.
- Il apparaît de fortes divergences sur le concept de sas : pour certains partenaires, le sas est une réponse définitive au problème d'insertion. L'insertion devrait se faire uniquement dans les sas. Dans ce cas, il perdrait son sens de sas et deviendrait impasse.
- ARAVIS aide à mettre en lien, à faire communiquer les espaces.

« ... ***« Les personnes en difficulté ne sont pas capables du jour au lendemain de s'adapter ».***
« Il y a peu de liens entre les expériences des personnes. Il faut donc développer un travail de sas pour mettre en cohérence les différentes expériences ».

SUIVI POST-RECRUTEMENT

- L'insertion ne s'arrête pas à l'embauche. Le suivi post – recrutement est un élément de méthode pour favoriser l'intégration et la stabilité dans l'emploi. Il accompagne la période de fragilité.
- L'entretien tripartite est un support méthodique privilégié pour assurer ce suivi.

« ... ***« On considère que l'insertion est réussie quand la personne est dans l'entreprise. C'est pourtant là que cela commence, il faut trouver des moyens pour accompagner dans l'emploi ».***

T comme ...

TEMPS

- Après la méthode, c'est la première chose dont on a besoin et dont on manque le plus pour l'insertion… Avec l'accélération des systèmes de production et de transmission, et la recherche de gains de productivité, le phénomène de manque de temps se renforce.
- Pourtant, il faut prendre le temps pour faire et réussir le travail d'insertion. Mais le temps investi au départ est récupéré ensuite : tous les acteurs de l'insertion qu'ARAVIS a soutenus remarquent l'utilité et l'efficacité des méthodes de diagnostic, d'analyse, d'accompagnement, longues au départ, rapides dès qu'elles sont appropriées.

« ... ***« Ce qui pose question c'est la différence entre le chef d'entreprise de BTP qui dit « il faut foncer » et le responsable de la mission insertion qui dit « il faut du temps ». L'écart est criant. »***
« Le temps est la mesure de la productivité et de la construction de l'humain. Ce sont deux temps qui ne sont pas réconciliables pour un individu et que pourtant l'entreprise demande ».

TUTORAT… et « FONCTION TUTORALE »

- Rôle assuré par l'entreprise pour intégrer un nouveau salarié ou réussir une évolution professionnelle. Il est confié à un salarié compétent dans le métier ou la tâche du futur salarié.
- Mais un tuteur qui porterait, seul, la responsabilité de l'intégration d'un nouveau salarié, pourrait se retrouver en situation difficile :
  - s'il n'a pas les moyens d'assurer seul l'apprentissage (exemple dans une entreprise où le métier de secrétariat est réparti sur plusieurs postes de travail et ne peut s'acquérir que grâce à l'action d'une équipe),
  - si les tensions entre les directives de productivité et d'intégration sont trop contradictoires.
- ARAVIS préfère la référence à la « fonction tutorale » de l'entreprise qui comprend :
  - la répartition des responsabilités et l'engagement de la direction,
  - la précision des objectifs et l'organisation du tutorat par les niveaux hiérarchiques,
  - les moyens donnés pour assurer le tutorat, dont le temps,
  - l'association du collectif de travail à l'accueil et à l'intégration de la personne.

« Par rapport au rôle de l'entreprise, il faut donner au chef d'entreprise des mesures d'accompagnement plus fortes, investir dans le tutorat ».

Ouvrage rédigé par
Dominique BRISSON
Odile Maurice-Desbat

Avec la collaboration de
Laurent Balas
Alain Charvet
Loes Mercier
Christian Pin
et toute l'équipe d'ARAVIS

Coordination
Françoise LUCE-TEFFAUD

Conception graphique
MÉDIACTIF

L'insertion concerne des populations en difficulté qui ne pourraient pas obtenir un travail ni s'intégrer dans une entreprise par leur seul effort.

Depuis 12 ans, ARAVIS contribue à faire progresser les démarches d'insertion en mettant en évidence des formes d'actions, des éléments de méthode, des processus qui favorisent l'intégration des personnes dans les entreprises.

Des évolutions existent. Des tournants sont repérés. Des progrès apparaissent. Mais aussi des difficultés et des questions qui reviennent sans cesse ou se posent autrement à chaque nouveau pas.

Cette mission se poursuit aujourd'hui et s'inscrit dans un contexte social, économique et politique qui a bien sûr évolué depuis 12 ans.

Ce document, s'il cherche à refléter les travaux de cette « Journée des Partenaires Sociaux » du 3 septembre 2004, n'en est pas un compte-rendu. Il doit plutôt permettre de partager plus largement cette réflexion au sein des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, et aussi au sein des organismes divers avec lesquels ARAVIS collabore ou peut collaborer.

Dominique Brisson est consultante en édition d'entreprise (livres, presse) depuis 15 ans. Elle signe aussi des ouvrages culturels et éducatifs ainsi que des produits multimédia à destination du grand public et des enfants.

ARAVIS

COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen

RHÔNE-ALPES
LA RÉGION